ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية

The Relevance of Using Activity Based Costing System in Kuwaiti Commercial Banks

إعداد الطالب

خالد هادي حمد العجمي

إشراف

الدكتورة عفاف إسحق محمد أبوزر

رسالة ماجستير في المحاسبة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

قسم المحاسبة

2009

بسم الله الرحمن الرحيم

ذلك الفضل من الله وكفى بالله عليما

صدق الله العظيم

سورة النساء : 70

التفويض

أنا خالد هادي العجمي أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: خالد هادي العجمي

التوقيع:

التاريخ: ٢٨ / ٧ / ٢٠٠٩

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية.

وأجيزت بتاريخ: ٢٩/٧/٢٠٠٩

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم		التوقيع
أ. د بشير عبدالعظيم البنا	رئيساً	
د. عفاف اسحق أبوزر	المشرف / عضواً	
أ.د عبدالرزاق قاسم الشحادة	عضواً	

الشكر والتقدير

بعد الحمد لله تعالى ، بأن من علي بإتمام هذه الرسالة ، أتقدم بخـالص الـشكر والتقدير إلى الدكتورة عفاف إسحق أبوزر، على تفضلها بالإشراف على هذه الرسـالة، مما أدى لإنجازها، فلم تبخل بجهد أو نصيحة، جزاها الله عني كل خير.

وأتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة، على ملاحظـاتهم القيِّمة أثناء المناقشة، مما كان لها أثر ودعم إضافي للرسالة.

كما أتقدم كذلك بالشكر إلى جامعة عمان العربية للدراسـات العليـا، وأتوجـه بالشكر والتقدير لعميد كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة.

الإهداء

إلى من كان رضاها غايتي

والدتي الحبيبة حفظها الله

إلى أشقائي الأعزاء

إلى من تحملت وصبرت

زوجتي الغالية

إلى من عانوا من غيابي

أبنائي ..

حمد وعبدالله ونورة وقمر

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

خالد

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية

إعداد الطالب

خالد هادي حمد العجمي

إشراف

الدكتورة عفاف إسحق أبوزر

الملخص

استهدفت هذه الدراسة معرفة ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة **Activity Based Costing (ABC)** في البنوك التجارية الكويتية، وتوفير المقومات اللازمة لتطبيقه، مما يساهم في تحقيق منافع أكبر للبنوك بشكل عام والبنوك التجارية الكويتية بشكل خاص، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، حيث اعتمد على الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة، إذ تم توزيع (120) استبانة استرد منها (78) استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة مئوية بلغت (65%)، وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود خط خدمي واحد لجميع أنواع القروض في البنوك التجارية الكويتية، وبالتالي يمكن تتبع عناصر التكاليف المباشرة لكل خط خدمي، كما وجد أنه يمكن تحديد أنواع الأنشطة الأساسية والخدمية لأنشطة البنوك، وأن تحديد وقياس مخرجات خط إنتاج الخدمة قد ساعد في تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها، ويمكن استخدام عدد ساعات العمل كمسبب لإحداث التكلفة.

على ضوء ما سبق توصل الباحث لعدة استنتاجات منها : أن تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة يؤدي إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة، كما أن استخدام نظام التكلفة المبني على

الأنشطة يمكّن من تحديد دليل واضح ودقيق لتكاليف الخدمات، ويساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الأنسب والأدق، وبالتالي يؤدي استخدام نظام الـــ ABC لتقديم خدمات أكثر كفـــاءة، بنـــاءً علـــى تحديد احتياجات ورغبات العملاء.

تتمثل أهم التوصيات التي خرج بها الباحث بضرورة توفير نظم للمعلومات تكـــون ملائمـــة لطبيعة البنوك وتحقيق التكامل بين نظم المراكز الرئيسية والفروع في البنوك، والعمل على زيـــادة اهتمام المؤسسات التدريبية والأكاديمية بعقد دورات تعريفية بنظام التكلفة المبني علـــى الأنـــشطة، وبيان المنافع من تطبيق هذا النظام بشكل عام، والعمل على تدريب الموظفين في أقسام المحاسبة في البنوك التجارية الكويتية على استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة، وتوفير البنيـــة الأساســـية اللازمة لتطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية : نظام التكلفة المبني على الأنشطة، الملاءمة، البنوك التجارية، محركات التكلفة، تخصيص التكاليف، مجمعات التكلفة، مراكز النشاط، القيمة المضافة، سلسلة القيمة.

The Relevance of Using Activity Based Costing System in Kuwaiti Commercial Banks

Prepared by:

Khaled Hadi Hamad Al-Ajmi

Supervised by:

Dr. Afaf Ishaq Abu Zir

Abstract

This study aims to explore the feasibility of utilizing Activity Based Costing (ABC) by Kuwaiti commercial banks, while making available the resources necessary for applying it, in a manner contributing to realizing greater benefits for banks in general, and Kuwaiti commercial banks in particular. The researcher utilized a descriptive methodology in conducting this study, where he relied on the questionnaire as a research tool. Actually, (120) questionnaires were distributed, (78) of which were returned, all of which were suitable and valid for statistical analysis at a ratio amounting to (65%). After analyzing the data the researcher attained several findings, foremost of which: the presence of a single service line for all kinds of loans at Kuwaiti commercial banks. Hence, it would be possible to track all the direct cost elements for each service line. It was also evident that it would be possible to identify the types of basic and services-related activities of banks, and, moreover, that defining and measuring the outputs of the service production line helped in identifying the desirable results.

Also, the number of working hours could be used as a cause contributing to cost.

In light of the foregoing, the researcher reached several conclusions, among which: Implementing Activity Based Costing leads to the allocation of indirect costs. Moreover, the utilization of Activity Based Costing makes possible a clear and precise identification of the costs of services, and helps management to make more suitable and sound decisions. Thus, the use of (ABC) fosters providing more efficient services, based on identifying the needs and wishes of the customers.

The foremost recommendations offered by the researcher are represented in the necessity of providing information systems that are suitable for the nature of banks, while achieving integration and harmony between the systems of the head offices of banks and the branches, and also increasing the interest of training and academic institutions in holding workshops and courses introducing the Activity Based Costing system, while elucidating the benefits of applying this system in general, and endeavoring to train employees in accounting departments of Kuwaiti commercial banks to use Activity Based Costing, while providing the infrastructure necessary for applying the Activity Based Costing System in Kuwaiti commercial banks in particular.

Keywords: Activity Based Costing System, Feasibility, Commercial banks, Allocation of costs, Activity centers, Value added, Value chain.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

1/1 المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة نموا كبيرا في المؤسسات المختلفة بشكل عام وقطاع الخدمات بشكل خاص، وبما أن المحاسبة علم اجتماعي يتأثر بالحاجات المتغيرة، فقد استجابت نظم التكاليف لهذه التغيرات، حيث إن نظم التكاليف التقليدية لم تعد مسايرة للحاجات والتطورات، مما أدى إلى بزوغ نظم حديثة سعت إلى زيادة التطور في نظم التكاليف، ومنها عمليات تخصيص التكاليف غير المباشرة، وقد أدى ذلك إلى ظهور نظام التكلفة المبني على الأنشطة، باعتباره يمثل تطوراً ملموساً لتخصيص التكاليف غير المباشرة، وطريقة للتحديد الدقيق لتكلفة المنتجات والخدمات.

ومن الجدير بالذكر أن أوائل الدراسات التي تناولت عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات، دراسة (Cooper and Kaplan, 1992, p. 212) عن استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة (ABC) Activity Based Costing ، وقد تبنت الشركات الخدمية الأمريكية تطبيقه لما له من مزايا عديدة في تحديد تكلفة المنتجات أو الخدمات، وعملية التسعير، وتقويم الأداء، بالإضافة لما يحققه من الرقابة على التكاليف، وتخصيص لهذه التكاليف بصورة أكثر دقة، ومساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة (النشار، 2004، ص 35) .

ويمكن تعريف نظام التكلفة المبني على الأنشطة (ABC) بأنه أسلوب لتوزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات بناء" على تحليل الأنشطة إلى أنشطة فردية باعتبارها هدفاً لاحتساب التكلفة الأساسية التي تنجم عنها خدمات مشتركة (التكاليف غير المباشرة)، حيث تجمع تكاليف كل نشاط على حدة وتحمل للمنتجات على أساس حجم استهلاكها للخدمة باستخدام محركات التكاليف Cost drivers (Hilton , 2002, p. 176).

2/1 هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المقومات اللازم توافرها لتطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة، وبشكل رئيسي إلى مدى ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، ومعرفة معوقات استخدام هذا النظام، وتوفير المقومات اللازمة لتطبيقه.

3/1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

- تعرّف الظروف الداعمة لتطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة.
- معرفة الصعوبات التي قد تحول دون استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية.
- إلقاء الضوء على تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية كبديل للنظام التقليدي للتكاليف.

4/1 مشكلة الدراسة وعناصرها

بناء على دراسة أولية استطلاعية قام بها الباحث من خلال المقابلات الشخصية في البنوك التجارية الكويتية، تبين للباحث عدم إدراك البنوك التجارية الكويتية لأهمية تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة، من حيث توافر مقومات تطبيقه، مثل التعدد في الخدمات المنتجة والمزايا التي يمكن أن تتحقق من جراء ذلك، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في معرفة ملاءمة استخدام نظام التكلفة

المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

س1: هل يمكن تحديد نوعية الأنشطة والخدمات في البنوك التجارية الكويتية؟

س2: هل يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات؟

س3: هل يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء تلك الأنشطة؟

س4: هل يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة؟

5/1 فرضيات ونموذج الدراسة

ستقوم الدراسة الحالية باختبار صحة **الفرضية الرئيسية** الآتية:

لا يلائم استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية .

ويمكن تفسير هذه الفرضية من خلال **الفرضيات الفرعية** التالية:

HO1: لا يمكن تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية الكويتية.

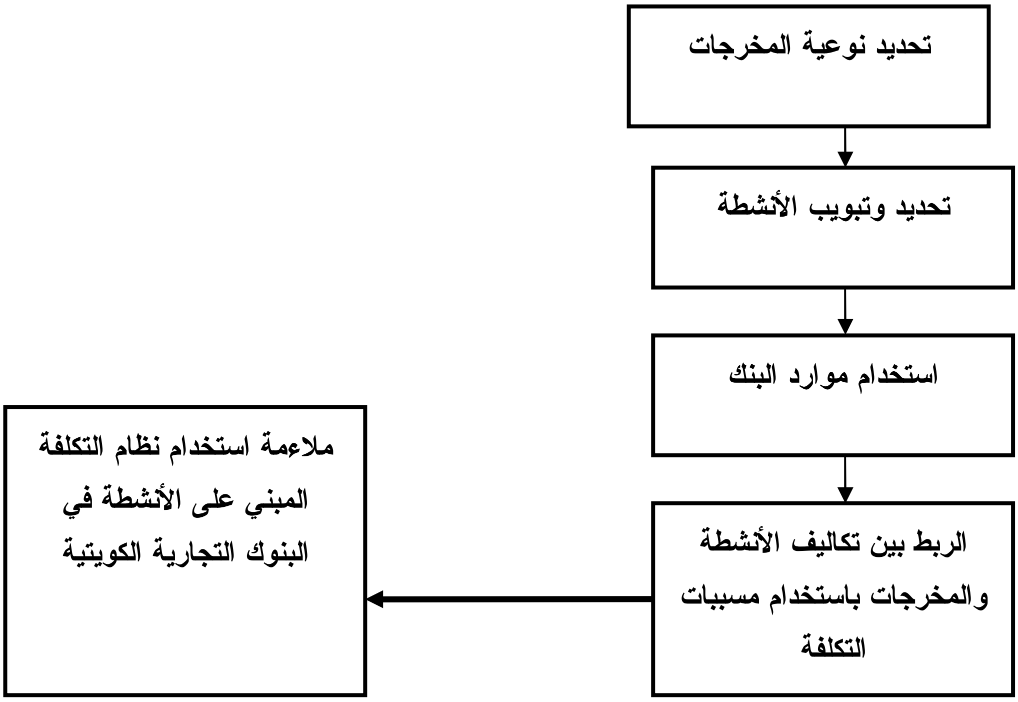
HO2: لا يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات.

HO3: لا يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء تلك الأنشطة.

HO4: لا يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة.

HO5: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة.

ويبين الشكل (1) نموذج الدراسة كما يلي :



الشكل (1): نموذج الدراسة

6/1 التعريفات الإجرائية للدراسة

نظام التكلفة المبني على الأنشطة Activity Based Costing System (ABC): يمثل نظام التكلفة المبني على الأنشطة أسلوبا لتوزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات بناء" على تحليل الأنشطة إلى أنشطة فرعية باعتبارها هدفاً لاحتساب التكلفة الأساسية التي تنجم عنها خدمات مشتركة (التكاليف غير المباشرة) حيث تجمع تكاليف كل نشاط على حدة وتحمل للمنتجات على أساس حجم استهلاكها للخدمة باستخدام محركات التكاليف Cost Drivers (Hilton , 2002, p 176) .

البنوك التجارية الكويتية: هي مؤسسات يسمح نظامها الأساسي بقبول الودائع بكافة أشكالها واستعمالها في العمليات المصرفية، وتزاول أعمال المهنة المصرفية (البنك المركزي الكويتي، 2006).

مجمعات التكلفة : هي أوعية يتم تجميع تكلفة الأنشطة فيها، ويخصص لكل مجموعة مـــن التكـــاليف المتجانسة وعاء خاصا بها، يحتوي على مجموعة من عناصر التكاليف اللازمة لأداء مجموعة مـــن الأعمال أو الأنشطة الفرعية المتجانسة، ويعتبر تجميع الأنشطة المتجانسة شرطا ضـــروريا لإنجـــاز عملية تطبيق نظام الأنشطة (درغام، 2005).

مركز النشاط : هو جزء من عملية الإنتاج يكون لدى الإدارة رغبة في احتساب تكاليفه بشكل مستقل (جاريسون ونورين، 2006).

القيمة المضافة Value Added : هي القيمة المضافة خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق، وعند تبادل السلع بين الأشخاص والمنشأات أو العكس، حيث إن إضافة قيمة الـــسلعة أو الخدمة تسمى "القيمة المضافة"، وتحتسب بعدة طرق منها: الفرق بين القيمة البيعية للصنف وتكلفة هـــــذا الـــــصنف، وتتكـــــون القيمـــــة المـــــضافة مـــــن قـــــسمين : القيمة المضافة في مرحلة التحويل (من مواد أولية إلى مواد منتجة)، والربح المضاف عند البيع (القاعي، 2002).

سلسلة القيمـــة Value chain : تعرف سلسلة القيمة بأنها مجموعة الأنشطة التي تساهم في قيمـــة المنتج أكثر من تكلفته، وتعتبر سلسلة القيمة أداة هامة في تعريف وتحليل العلاقة ما بين المنشأات من أجل تصميم حلول للنمو الاقتصادي (الشيخ،2001، ص 153).

7/1 الدراسات السابقة

لقد تم حصر الدراسات السابقة ذات العلاقة والتي يرى الباحث أن لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

1- دراسة (Abdallah, 2008)، بعنوان: "Why Did ABC Fail at the Bank of China?" ، أي: " **لماذا يفشل تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في بنك الصين** ؟" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في قطاع البنوك في الصين، تكونت عينة الدراسة من (18) موظفاً يعملون في أحد فروع بنك الصين، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك نقصاً في التوعية لنظام التكلفة المبني على الأنشطة، وعدم وضوح الأهداف، وضعف تصميم نموذج لمفاهيم النظام، والافتقار إلى الخبراء في نظام التكلفة المبني على الأنشطة، وعدم الرغبة لدى المنشأت والأفراد للتغيير والتحول من النظام التقليدي إلى نظام ABC .

2- دراسة (Kaplan, 2005) ، بعنوان: "Activity based costing: Modified Approach "، أي "**التكاليف على أساس الأنشطة : منهج معدّل**"، وقد أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على مكاتب خدمات العملاء التي تتضمن أنشطتها طلبات وشكاوي العملاء ومعالجة الشيكات الدائنة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي، وهدفت الدراسة إلى محاولة التغلب على الروتين المستخدم في تطبيق نظام الأنشطة، والعمل نحو تغيير كلفة الساعة الزمنية في كل نشاط من الأنشطة من وقت إلى آخر، ومحاولة استغلال الطاقة المعطلة أو غير المستخدمة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك صعوبة تواجه الشركات في البقاء على التكاليف المباشرة من حيث الهيكلية التطبيقية دون تغيير في الموارد والانشطة وأهداف التكلفة والمحركات. ونظراً لما لعامل الزمن من أثر في

التكلفة، يجب إدخال عامل الزمن في احتساب التكلفة عند تخصيصها على الأنشطة أو على المنتج أو الخدمة المقدمة، ويعد ذلك عاملا مهما إذا اختلفت ساعات العمل المخصصة لكل نشاط.

3- دراسة (Searcy , 2004)، بعنوان: "Using Activity Based Costing to Asses Channel \ Customer Profitability" ، أي " استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة لتقييم ربحية العملاء "، هدفت الدراسة إلى التحقق من تطبيق قاعدة 20/80 بالنسبة لعملائها ويقصد بهذه القاعدة أن 20% من العملاء يساهمون في تحقيق 80% من إيرادات الشركة، ولقد قام الباحث بدراسة شركة مختصة بالتوظيف لرؤوس الأموال في أمريكا، وتوصل الباحث من خلال تطبيقه لنظام التكاليف المبني على الأنشطة إلى أن التوزيع الصحيح للإيرادات هي 15 % إلى 85% في حين كانت الشركة تعتقد أن إيراداتها موزعة بنسبة 40% إلى 60%، وهذا يفسر انخفاض الأرباح لهذه المنشأة، وقد خلصت الدراسة إلى العمل على الاتفاق مع العملاء الذين يحملون الشركة تكاليف عالية نتيجة طلبهم للخدمة على تغيير طريقة طلبهم، وبهذا يتم التخلص من التكاليف المحملة بسبب هذه الطلبات على المدى الطويل الأجل.

4- دراسة (Lustsik, 2004)، بعنوان: "Can E-Banking Services Profitable"، أي: هل من الممكن أن تكون الخدمات البنكية الإلكترونية مربحة؟ "، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة تارتو في أستونيا، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة على مدى مساهمة تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في تقليل التكاليف التشغيلية على البنوك وعلى زبائنها، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- من الممكن تطبيق نظام ABC في قطاع البنوك، بالرغم من كثرة التفاصيل في نظام الحسابات الذي من الصعب إدارته.
- يساهم استخدام نظام ABC في تقليل التكاليف على البنوك وعلى زبائنها.

– هناك بطء في تقليل تكاليف التبادلات البنكية.

5– دراسة (Clarke and Mullins, 2001)، بعنـــوان : "Activity-Based Costing in the Non-Manufacturing Sector in Ireland" ، أي : " **نظام التكـــاليف المبنـــي علـــى الأنشطة في قطاع الشركات غير الصناعية في ايرلندا** "، وقد هدفت الدراسة إلى عـــرض تطبيقـــات نظام التكاليف المبني على الأنشطة من حيث الشركات التي تقوم بتطبيق هذا النظام فعلا ، والمشكلات والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق ، إضافة إلى المزايا المحققة من التطبيق ، وقد تمت الدراســـة باستخدام استبيان تم توزيعه على 359 شركة ، وتم استرداد 54 فقط ، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1– إن ما نسبته 19% من العينة تطبق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

2– إن ما نسبته 70% من الشركات التي تطبق نظام التكاليف المبني على الأنشطة يؤيدون أن النظام يوفر تحليلاً دقيقاً للربحية ، و39% من الشركات غير المطبقة للنظام يؤيدون ذلك .

3– إن ما نسبته 60% من الشركات التي تطبق نظام التكاليف المبني على الأنشطة يؤيدون أن النظام يحسن من عملية تحديد التكاليف والرقابة عليها ، و45% من الشركات غير المطبقة للنظام يؤيـــدون ذلك .

4– إن ما نسبته 60% من الشركات التي تطبق نظام التكاليف المبني على الأنشطة يؤيدون أن النظام يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات ، و45% من الشركات غير المطبقة للنظام يؤيدون ذلك .

5– إن ما نسبته 86 % من الشركات التي تطبق نظام التكاليف المبني على الأنـــشطة يعتقـــدون أن النظام يوفر معلومات تكلفة أدق لغايات تكليف الخدمات والتسعير.

6– كانت نتائج مستوى الرضا من تطبيق النظام بنسبة 44% مرتفع، وبنسبة 33% متوسط ، وبنسبة 23% منخفض .

6- دراســة (Gauharou , 2000)، بعنــوان: " Activity-Based Costing at DSL Client Services " ، أي : تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في إحــدى الــشركات الخدمية ، وهدفت الدراسة إلى المقارنة بين مخرجات نظام ABC مع مخرجات النظام التقليدي الذي تستخدمه الشركة ، من خلال التركيز على التكاليف غير المباشرة ، وخلصت الدراسة إلــى النتــائج الآتية:

1- نظام التكلفة المبني على الأنشطة يعمل على توزيع التكاليف غير المباشرة بشكل أفضل مــن النظام التقليدي .

2- نظام التكلفة المبني على الأنشطة يوفر أداة تمكن الإدارة من قياس فاعليــة أدائهــا وتحديــد الأنشطة عديمة الفائدة واستبعادها من تكلفة الخدمة المقدمة ، وبالتالي فــرض نظــام رقابــة ذي فاعلية أكبر على هذه الأنشطة وتكلفتها .

7- دراســة (فرحــات، 2004) ، بعنــوان: " نظــام التكلفــة حــسب الأنــشطة ABC"، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على نظام ABC، بصفته نظام تكاليف جديد صــمم أصــلا للوفــاء بحاجة الإدارة إلى المعلومات لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، ومن أجل دعم الاستراتيجية التنافسية، ودعم جهود التحسين المستمر، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- لا يقدم نظام التكاليف التقليدي المستخدم البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقــة بتــسعير الخدمات المقدمة .

2- لا يمكن الاعتماد على حسابات مراكز التكلفة من أجل تقويم الأداء .

3- تتصف حسابات مراكز التكلفة بأنها حسابات تجميعية، وتتضمن بنودا غير متجانسة .

4- لا يمكن الاستناد إلى البيانات التي يقدمها نظام التكاليف التقليدي المستخدم من أجل الاختيار بين البدائل المتاحة، وهناك حاجة إلى القيام بدراسات خاصة .

8- دراسة (مطارنة، 2003) ، بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط في البنوك التجارية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم نظام المحاسبة على أساس النشاط، وبيان ميزاته، ومدى تطبيقه في البنوك التجارية، ومعرفة معوقات تطبيقه ومدى صحة مخرجاته.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تواجه صعوبات تحول دون تطبيق مدخل أساس النشاط، مثل عدم إلمام البنوك التجارية الأردنية بهذا النظام ، وكذلك اعتقاد هذه البنوك بأن منافع هذا النظام تفوق تكاليفه، وخاصة في ظل قناعة بعض الإدارات بالنظم التقليدية المستخدمة لديها، وتوصلت إلى أن نظم التكاليف التقليدية المستخدمة تعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المقدمة، وبالتالي إلى اتخاذ قرارات إدارية خطأ.

وأوصت الدراسة البنوك التجارية الأردنية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، كما أوصت الجهات الأكاديمية والمهنية بضرورة توعية المنشأات الاقتصادية في الأردن بأهمية وكيفية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة .

9- دراسة (العمري، 2003)، بعنوان: " دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرَّف دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية، و تعرَّف مدى استخدام تخصيص التكاليف غير المباشرة في البنوك التجارية وإبراز المعوقات التي تواجه البنوك التجارية في إيصال المعلومات الملائمة لمتخذي قرار التسعير ، بالإضافة إلى المخاطر التي تواجهها البنوك في تقديم خدماتها المصرفية.

وقد اعتمد الباحث على استبانة مكونة من (58) فقرة، أما مجتمع الدراسة فكان من جميع البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن ما نسبته (73%) من البنوك التجارية الأردنية تعتمد على عدة عوامل في تسعير الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

2- إن البنوك تقوم بدراسة أسعار الخدمات المشابهة لدى البنوك المنافسة ودراسة اقتراحات العملاء ورغباتهم ومحاولة تثبيتها للحفاظ عليها.

3- إن ما نسبته (92%) من البنوك التجارية الأردنية تستخدم التخصيص في معالجة التكاليف غير المباشرة.

4- إن ما نسبته (64%) من البنوك التجارية الأردنية تواجه صعوبات للوصول إلى قرار تسعير دقيق للخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة.

5- إن ما نسبته (86%) من البنوك التجارية الأردنية تعاني المخاطر الائتمانية عند وضع أسعار الإقراض.

6- إن البنوك الأردنية تحتفظ بأقسام متخصصة لمتابعة التطور والتغير في تكاليف الخدمات المقدمة لتزويد الإدارة بتقارير عن التكاليف الفعلية لهذه الخدمات.

10- دراسة (جهماني والعمري، 2003)، بعنوان " تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العامة في الأردن: دراسة ميدانية"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية في الأردن، ومعرفة الصعوبات والعقبات التي قد تعترض

وجود نظام محاسبة التكاليف في البنوك التجارية في الأردن (أو تطويرها إن وجدت) ورفدها بالكفاءات المؤهلة والمدربة لتشغيل هذه النظم وتحقيق الفائدة المرجوة منها ، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ستة أقسام للحصول على البيانات، وتضمنت الاستبانة بيانات عن

البنك، وخصائص المستجيبين، ونظم محاسبة التكاليف، وخلصت الدراسة إلـــى أن غالبيـــة البنـــوك التجارية في الأردن لا تنشئ قسماً أو وحدة للتكاليف، ولا تفرد لمحاسبة التكاليف سجلات أو دفـــاتر مستقلة عن المحاسبة المالية ، الأمر الذي يحد من استخدام بيانات التكاليف في مجالات متعددة أهمها قياس تكلفة الخدمات وتسعيرها والرقابة عليها، حيث بلغت نسبة البنوك التي لديها وحـــدة للتكـــاليف 23,8 % من مجتمع الدراسة.

11– دراسة (العلكاوي ، 2002)، بعنوان: " تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية"، هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى بيان المعوقات التـــي تحول دون تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في البنوك التجاريـــة الأردنيـــة، وذلـــك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنـــوك التجارية الأردنية وهو اعتقاد الإدارة بصعوبة وتعقيد النظام، وارتفاع تكاليف تطبيقه، وخاصـــة فـــي مجال البنوك التجارية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق هذا النظام، لما لذلك من فوائد عديدة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.

12– دراسة (البشتاوي ، 2001)، بعنوان: " تقويم الأداء وفق نظام ال BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة _ دراسة ميدانية على أحد البنوك الأردنية" ، تناولت الدراسة نظام تقويم الأداء الشامل باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)، حيث تم تطبيقه علـــى أحد البنوك الأردنية بتطبيق نظامي التكاليف المبني على أساس الأنـــشطة، والإدارة علـــى أســـاس الأنشطة، على أنشطة المصرف عينة الدراسة، ومن ثم تقويم أدائه باستخدام أحدث أنظمة تقويم الأداء الشامل (BSC)، حيث تناول التقويم المحاور الأربعة للبطاقة والمتمثلة بـــــ :(المحـــور المـــالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات والمراحل الداخلية، ومحور التدريب والنمو والـــتعلم المـــستمر)،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال الدراسة المسحية أهمها: أن البنوك الأردنية تفتقر إلى التقييم الشامل لأدائها، وأنها تعتمد على قياس أدائها باستخدام الطرق التقليدية التي تعتمـد علـى المؤشرات المالية، الأمر الذي يجعلها لا تواكب التطورات السريعة في بيئة العـصر الحـالي التـي تتصف بالمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية الهائلة.

13- **دراسة (النشار، 1996)، بعنوان : " استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط في البنوك التجارية المصرية**"، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ملاءمة نظام الـ **ABC** للاستخدام فـي البنوك المصرية، واقتراح منهج إجرائي لتوضيح كيفية التطبيق، وخلصت الدراسة إلـى أن البنـوك التجارية المصرية، تواجه زيادة حدة المنافسة وعوامل المخاطر المرتبطة بالأعمال اليومية للبنـوك، نتيجة تحرير القيود، وتحرير التجارة العالمية، لذلك يجب الاهتمام بتحسين جودة الخدمات بأدنى تكلفة ممكنة ليمكن تقديمها بأسعار مناسبة، لتحقيق رضاء العملاء، ويمكن هذا بتطبيق نظام ABC .

بعد عرض الدراسات السابقة، يبين الجدول (1) المنهجية المعتمده في الدراسات السابقة كالتالي:

الجدول(1)

يوضح المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة

الدراسة	المنهجية
Abdallah, 2008	**تحليل احصائي لبيانات تم تجميعها باستخدام قائمة استبيان**
Kaplan, 2005	**اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي**
Searcy, 2004	**تحليل البيانات باستخدام الاستبيان**
Lustsik, 2004	**اتبعت اسلوب دراسة الحالة**
Clarke and Mullins, 2001	**استخدام استبيان على 359 شركة**
Gauharou, 2000	**اتبعت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية**
فرحات، 2004	**استخدام قائمة استبيان**
مطارنة، 2003	**اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي**
العمري،2003	**اعتمدت على استبانة مكونة من 58 فقرة**
جهمان والعمري،2003	**تم تصميم استبانة من ستة أقسام**
العلكاوي، 2002	**تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي**
البشتاوي، 2001	**استخدام الدراسة المسحية**
النشار، 1996	**اتبعت الدراسة المنهج الإجرائي**

أما في الدراسة الحالية، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة ، إذ تم توزيع 120 استبانة استرد منها 78 استبانة صالحة لأغراض التحليل وبنسبة 65%.

8/1 مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- ظروف مجتمع الدراسة الحالية في قطاع البنوك التجارية في الكويت مختلف عن الدراسات السابقة.

2- تطرقت الدراسة إلى بحث موضوع مدى ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة كخطوة سابقة لعملية التطبيق في البنوك التجارية الكويتية، في حين بحثت بعض الدراسات السابقة أثر تطبيق أو دور تطبيق نظام التكلفة المبني في النشاط وعلاقته ببعض المتغيرات مثل محاسبة المسؤولية، ونظم المعلومات المحاسبية.

9/1 محددات الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على البنوك التجارية الكويتية، ولم تبحث في البنوك ذات الأشكال القانونية الأخرى، وقد تم تقليل عدد الأسئلة للتخفيف على المجيبين حتى لا يكون هناك امتناع عن أداء الإجابة. وقد واجه الباحث بعض الصعوبات أثناء إعداد الدراسة منها:

أولا: عدم تعاون بعض المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة.

ثانيا: قلة الوعي لدى بعض المستجيبين في موضوع الدراسة مما اضطر الباحث إلى شرح فقرات الاستبانة لهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1/2 المقدمة

2/2 طبيعة نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية

3/2 مدى ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية

1/2المقدمة

يتسم عالمنا المعاصر بالتطور في شتى المجالات الاقتصادية والخدمية، الذي كان من نتائجه أن أنشئت الشركات الكبرى ذات الإنتاج الواسع والمتنوع بما يتناسب مع التقدم الفني والتكنولوجي في وسائل الإنتاج المختلفة، مصاحبة بالضرورة استقلال علم التكاليف وبروز أهميته في توفير البيانـــات التفصيلية والمعلومات الفورية لإدارة هذه المشروعات، لمساعدتها في التخطيط بكفـــاءة، وأصـــبحت الإدارة في المشروعات المختلفة تعلق الآمال الكبيرة على نظم التكاليف في إحكام عملية قياس التكلفة والرقابة عليها، حتى يمكن الحد من الإسراف والضياع، ولتتمكن تلك المشروعات من تقديم المنتجات ذات الجودة العالية، والصمود أمام المنافسة، وذلك بأقل التكاليف الممكنة مع تحقيق العائـــد المناســـب الذي يدفعها إلى الاستمرار والتطور.

وكما هو معلوم فإن الهدف الأول لأي نظام تكاليف هو توفير المعلومات اللازمة التي تساعد في تحديد التكلفة للمنتج النهائي أو لوحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) أو لمجموعة أنشطة، ويتم الربط بين مسبب التكلفة وبين التكاليف، وهو الهدف الأساسي من كافة تحليلات ودراسة التكلفة، وتختلف الـــنظم التي تستخدم في تحليل التكاليف حسب طبيعة وعناصر التكاليف (هورنجرن وآخرون، 2007 ، ص ص 52–53).

ومن الناحية العملية لا يمكن توفير نظام تكاليف يوفر معلومات صحيحة بصفة دورية ودائمة، لأن التوسع في تجميع وتحليل البيانات والتوسع في دقة التحليل يؤدي إلى زيادة تكلفة إنشاء وتـــشغيل نظام التكاليف، وقد تزيد تكلفة الإمداد المستمر بالمعلومات عن العائد الاقتصادي المتوقع منهـــا تبعـــاً لنظم التكاليف المتبعة في كل منشأة (الشقاحين، 2005، ص174).

2/2 طبيعة نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية

يتوجب على قطاع البنوك التجارية الكويتية بصفة خاصة وباقي القطاعات بصفة عامة، إعادة النظر في أنظمتها المحاسبية التقليدية، والعمل على إدخال أنظمة حديثة متطورة بشكل مستمر، وذلك بسبب التنافس القوي والحاد على المستوى المحلي والعالمي بين الشركات، مما يستوجب تقليل التكاليف ورفع الإنتاجية والجودة .

تلعب البنوك التجارية دورا كبيرا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في الدول المختلفة، لذلك أصبح من الضروري أن يركز المسؤولون عن الجهاز المصرفي وإدارات البنوك التجارية الكويتية، على كيفية مواجهة المشكلات المتمثلة في زيادة موجة التوجه إلى العالمية، وتحرير التجارة العالمية، وزيادة حدة المنافسة، ويتم ذلك عن طريق البحث عن أساليب جديدة لإدارة الأموال المتاحة، ويمكن تحقيق ما سبق إذا تم استخدام نظم متطورة، ومنها تحسين نظم التكاليف، ومنها تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة.

لقد تم تطبيق نظام ABC بشكل كبير خلال السنوات السابقة كوسيلة لرقابة وإدارة التكاليف في الشركات، وذلك عن طريق التحديد الدقيق للأحداث والأنشطة التي تتسبب في أدائها، وكوسيلة للفهم الدقيق للتكاليف الإضافية والتي تمثل عنصرا هاما من إجمالي تكاليف أي منشأة خدمية (Dugdale, 1990, p37)، لذلك قامت هذه الدراسة لمعرفة مدى ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، من أجل العمل على تطبيقه في هذا القطاع للمساهمة في تخفيض التكاليف، والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمه، وبالتالي الوصول إلى الجودة .

بناء على ما تقدم سيتناول الباحث في هذا الفصل الآتي :

1/2/2 النظام التقليدي للتكاليف

2/2/2 محاسبة التكلفة عن الأنشطة

3/2/2 مقومات نظام التكاليف

4/2/2 خطوات تطبيق نظام ABC

5/2/2 أبعاد تطبيق نظام ABC

6/2/2 مبررات تطبيق نظام ABC

7/2/2 الانتقادات الموجهة إلى نظام ABC

8/2/2 الظروف الداعمة لتطبيق نظام ABC

1/2/2 النظام التقليدي للتكاليف

ظل المدخل التقليدي للتكاليف، الأسلوب الأمثل والمدخل الأكثر شيوعاً لعدة سنوات والذي يقوم على أساس : (العادلي،1997، ص 210) و(نور، 1997، 338) و(الشقاحين ، 2005، ص 175) :

1- تخصيص التكاليف غير المباشرة بحيث تصب كلها في مراكز الإنتاج أو الخدمات .

2- يعاد تحميل التكاليف غير المباشرة المحملة على كل مركز إنتاج أو خدمة كرقم واحد فقط بموجب معدل تحميل واحد للمركز.

3-يحتسب معدل التحميل في المراكز بموجب معدل أساس تحميل معين، وعادة يكون أساس التحميل الأكثر شيوعاً هو عدد ساعات تشغيل الآلات، أوعدد ساعات العمل المباشرة وهو الأكثر شيوعاً، ومن المعروف أن هذه الأسس مرتبطة بحجم الإنتاج.

آثار الخلل في المدخل التقليدي للتكاليف :

ويكمن الخلل في المدخل التقليدي للتكاليف في أنه يطمس العلاقة بين عنصر التكلفة وسبب حدوث التكلفة، أي إن تحميل التكاليف على أساس ساعات العمل، أو عدد الوحدات أو ساعات الآلات ينطوي على أنه كلما زادت وحدات الأساس زادت التكاليف، وهذا غير صحيح بالنسبة لعدد كبير من التكاليف الغير المباشرة. أما مصدر الدخل فهو الجمع بين عناصر التكاليف غير المتماثلة من حيث سلوكها أو مسبباتها ثم تحميلها على أساس واحد، فإذا كان الأمر كذلك فلابد أن هناك خطأ ما، مثل أن يكون هناك حل واحد لجميع المشكلات، ولعل السبب الذي شجع على حدوث هذا الخلل هو فكرة اتخاذ مراكز الإنتاج كمركز لتجميع عناصر التكاليف.

إضافة لذلك فحسب : (العادلي،1997، ص 214) و(نور، 1997، ص 342) و (p.2، 2003، Horngren) فإن معلومات التكاليف لا يمكن الاعتماد عليها، وإن توحيد ومساواة التكاليف بغض النظر عن السببية أو الاستفادة من تلك التكاليف، يؤدي بدوره إلى زيادة التحميل لبعض المنتجات أو الخدمات ونقص التحميل للبعض الآخر، مما يؤدي إلى حدوث أخطاء في بيانات التكاليف، وبالتالي يؤثر في الرقابة واتخاذ القرارات، والذي سينعكس في المغالاة في تسعير بعض المنتجات أو الخدمات، وخفض قدرتها التنافسية أو توقف إنتاج بعض المنتجات أو الخدمات التي من الممكن أن تكون منتجات أو خدمات مربحة، وفي الجانب الآخر فإن نقص التحميل لبعض المنتجات يؤدي إلى الاستمرار في إنتاج منتجات أو خدمات خاسرة، مما يؤثر في النهاية في استمرارية الشركة، كل ذلك يتطلب الانتقال إلى نظام التكاليف المبني على الأنشطة، والذي نحن بصدد البحث فيه.

2/2/2 تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة

حظي موضوع قياس التكاليف باهتمام الإداريين والمحاسبين على حد سواء، بغرض تحميل وحدة الإنتاج أو الخدمة نصيبها العادل من التكلفة الكلية وصولاً لتسعيرها بشكل ملائم، وظهر مدخل المحاسبة عن تكلفة النشاط لمعالجة أوجه القصور في الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة، وتطوير مجالات توزيع وتخصيص الموارد المتاحة، ومن ثم دعم القرارات الإدارية، وشهد علم المحاسبة وخاصة محاسبة التكاليف، خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، تغييرات جذرية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي استدعت تكوين نظرية محاسبية تناسب تلك الظروف المتغيرة، وحدثت ثورة في تطبيقات وممارسات إدارة التكلفة، وظهرت محاسبة تكاليف الأنشطة في الثمانينيات كبديل لأنشطة التكاليف المعيارية التقليدية .

ويقوم هذا المدخل على أساس تحليل الأنشطة التي ينجم عن تنفيذها خدمات مشتركة تتمثل في التكاليف غير المباشرة، ومن ثم تجميع تكاليف كل نشاط على حدة وتحميلها للمنتجات أو الخدمات على أساس حجم استهلاكها لهذه الأنشطة، وبالتالي فإن الهدف الأساسي لهذا المدخل هو تحديد مسببات التكلفة حتى يسهل ربط التكاليف بالمنتج أو الخدمة، ويرتكز نظام التكاليف المبني على الأنشطة على فكرة أساسية تعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المُنتج النهائي سواء أكان منتجات أم خدمات، وبالتالي يصبح استخدام الأنشطة كأساس لتوزيع التكاليف أمراً أكثر موضوعية (الشقاحين، 2005، ص 178)، **أما عن أهم أنواع الأنشطة التي تقوم بها الشركات فهي كالآتي :**

1- أنشطة تتعلق بعمليات المرافق العامة على سبيل المثال : الصيانة، وإضاءة الشركة، والتدفئة والكهرباء والمياه، والمصاريف الإدارية المختلفة، ومن المعروف أن جميع هذه الأنشطة ضرورية في المنشآت، ولكن الاستفادة منها تكون مشتركة بين المنتجات أو الخدمات التي تقدم

على اختلاف أنواعها، وطبقاً لمفهوم التكلفة المبني على الأنشطة، فإنه لا يتم ربط تكاليف هــذه الأنشطة بالمنتجات باستخدام مفهوم مسببات التكلفة، وذلك لصعوبة ربط هذا النوع من الأنــشطة بشكل مباشر بهدف التكلفة، بل تتم معالجتها على اعتبار أنها تكاليف عامة لجميــع المنتجــات، وبالتالي يتم حسمها كمبلغ إجمالي من قائمة الدخل لجميع خطوط الإنتاج كتكاليف فترة، أو يــتم توزيعها بطريقة عشوائية.

2- أنشطة ترتبط بالإنتاج أو الخدمات بشكل عام.

3- أنشطة تختص بمجموعة أو رزمة من الوحدات.

4- أنشطة مرتبطة بالوحدات الخدمية مباشرة، وتحدث عند تقديم كل خدمة، وهذا يتناسب تناسباً طردياً مع حجم إنتاج خدمة هذه الوحدات، وتشمل المواد المباشرة والأجور المباشرة، فــإذا زاد إنتاج الخدمة مثلاً بنسبة 5% فإن استخدام المواد المباشرة والعمالة المباشرة سوف يزداد بالنسبة نفسها ويتم ربط تكاليف هذه الأنشطة مع الوحدات المنتجة بشكل سهل ومباشــر اســتناداً إلــى استخدام أو استهلاك وحدة الخدمة من هذه الأنشطة.

وتوسعت النظرة إلى أغراض التكلفة، وذلك لأنها تتضمن كلاً مــن المنتجــات والخــدمات والزبائن وقنوات التوزيع ومناطق التسويق وغيرها، وعلى هذا فإن نظام تكاليف الأنشطة يتعامل مع التكاليف غير المباشرة من خلال إعداد مجموعات لها حسب الأنشطة المختلفة التي تحدث بهــا هــذه التكاليف، أي أنه يتم استخدام هذه التكاليف كأساس لتحديد التكاليف الخاصة بكل مجموعة، ثم ربــط هذه التكاليف بالمُنتَجات من خلال مُسبِّبَات التكلفة.

من هنا نخلص إلى أن الفكرة الأساسية في نظام محاسبة تكلفة الأنشطة تقوم على التخلي عن مفهــوم مراكز الإنتاج كمركز واحد لتجميع عناصر التكاليف غير المتجانسة، والتعامل المباشر مــع الــسبب الحقيقي والفعلي لكل عنصر تكلفة وهو النشاط المعين، لذلك فإن التكلفة لا يمكن أن تنــصب علــى

الأقسام أو المراكز الإنتاجية أو الخدمية، ولكن تنصب على السبب المباشر في حدوث التكلفة، وهو الحدث والنشاط الذي لا تنشأ التكلفة أصلاً من دونه، بناء على ذلك فإن نظام التكلفة المبني على الأنشطة يقوم على حقائق أهمها :

1- تأدية الأنشطة هو الذي يسبب استهلاك الموارد، وأن الخدمات والمنتجات تستهلك الأنشطة .

2- إذا كان نظام التكاليف التقليدي يتبنى مفهوم أن تكاليف الإنتاج أو الخدمات تتغير طردياً مع حجم الإنتاج أو الخدمة فهذا يسري فقط على الأنشطة التي تجرى على وحدات الإنتاج أو الخدمة بذاتها، أي تستفيد منها كل وحدة إنتاج بشكل مباشر، ولكن هناك عناصر تكاليف ترتبط بأنشطة ليس لها علاقة بوحدات الإنتاج أو الخدمات، وأن تلك الأعمال أو الأنشطة تؤدي إلى إحداث التكاليف وهو المسبب الرئيسي للتكلفة، ومن هنا فلقد تبنى نظام محاسبة التكاليف نظاماً مختلفاً لتصنيف مسببات التكلفة وهو ما يطلق عليه هيكل أو مستويات أو مسببات التكلفة، وتصنف مسببات التكلفة من حيث سلوكها (متغير وثابت) إلى أربعة مستويات وهي، وحدة الإنتاج أو الخدمة، والدفعة أو المجموعة أو حزمة وحدات الإنتاج، والمنتج (الخدمة)، والمؤسسة (الشقاحين، 2005،ص 181).

3/2/2 مقومات نظام التكاليف

تتفق كثير من الدراسات، على وجود مقومات رئيسية لابد من توافرها لتأسس نظام تكاليف يؤدي وظائفه بكفاءة بما يخدم أهداف الإدارة، ويمكن تلخيص هذه المقومات بما يأتي (Wright,1994, p176) و(مرعي، 1994، ص 32) و(سفيان والشرع ، 2002، ص 31) :

1- وجود هيكل تنظيمي واضح، تحدد فيه اتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية لجميع العاملين في المنشأة، ابتداءً من الإدارة العليا حتى أصغر وحدة إنتاجية، ويحدد الهيكل التنظيمي اختصاصاتهم وأنشطتهم الوظيفية والإنتاجية بشكل واضح وسليم.

2- توصيف واضح لمراكز النشاط (التكاليف)، وهو المقوم الأساسي لنظام التكاليف، حيث يتم تقسيم الوحدة الإنتاجية إلى مراكز نشاط (أو مراكز تكلفة)، بحيث يتميز كل مركز تكلفة تميّزاً وظيفياً عن غيره من المراكز، ومركز التكلفة هو الوسيط المناسب لحصر وتحميل عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة لوحدات المنتج النهائي في الشركة، لأغراض الرقابة على التكاليف والمقارنة وتقويم الأداء، وفي ضوء التقسيم الوظيفي، يمكن إعداد دليل لمراكز التكلفة، يوضح مسؤولية كل مركز عن إنفاق عناصر التكلفة المختلفة، وفقاً لإمكانية تبويبها إلى عناصر تكاليف يمكن رقابتها وأخرى لا يمكن رقابتها.

3- توصيف واضح لوحدات التكلفة، من خلال نشاط الوحدة الاقتصادية، باعتباره وحدة المنتج النهائي فيها، وتأخذ شكل وحدة منتج أو مجموعة من المنتجات المتجانسة، سواء أكانت سلعاً أم خدمات، ويعبر عنها بوحدة يمكن قياسها سواء أكانت حجماً أم طولاً أم وزناً أم عدداً. وعلى الرغم من تنوع وحدات التكلفة من نشاط إلى آخر، إلا أنها تتفق جميعاً من حيث الوظيفة، وذلك باستخدامها كأساس أو معيار لقياس تكلفة المنتجات، سواء أكانت رئيسية أم فرعية" (Shane & Carl 1991, p492).

4- وضع دليل لعناصر التكاليف في المنشأة، وهذا يعني حصر عناصر تكاليف النشاط الثلاثة (المواد والأجور والمصروفات الأخرى) في مجموعات رئيسية وفرعية، مع إعطاء كل مجموعة أو بند منها رمزاً أو رقماً خاصاً به، ويتفرع منه رموز وأرقام فرعية أخرى داخل المجموعة الواحدة. وتمشياً مع هذا السياق، فإنه يمكن اعتبار التبويب الذي جاء به النظام المحاسبي الموحد لعناصر التكاليف، أساساً في وضع هذا الدليل في البنوك التجارية الكويتية، ليكون هذا الدليل المدخل التمهيدي لإمكانية تطبيق هذا النظام بشكل متكامل في هذه المنشأت في المستقبل(الشقاحين، 2005، ص 183).

5- تحديد مجموعة مستنديه ودفترية سليمة، إذ إن تصميم المستندات ومجموعتها الدفترية ودورتها من المقومات الأساسية لأي نظام سليم للتكاليف، باعتبارها الوسيلة التي تعتمدها الإدارة في تجميع البيانات

الخاصة بعناصر التكاليف، لغرض تسجيلها وتبويبها والرقابة عليها. ولا شك في أن لكل عنصر من عناصر التكلفة دورة مستندية خاصة به، يتم من خلالها حصر تكلفة كل عنصر تمهيداً لتحميلها على وحدة التكلفة التي استفادت منها، ثم إلى مراكز التكلفة المسؤولة عن إنتاجها.

6- فترة التكلفة والتي يتحدد في نهايتها موعد إقفال الحسابات بصورة دورية، تمهيداً لإعداد حسابات وقوائم التكاليف، ويتوقف اختيار فترة التكاليف على عدة عوامل، أهمها: موعد توزيع الأرباح، وتكلفة العمل الذي يتطلبه إقفال الحسابات وتجميعها لإعداد قوائم التكاليف بصفة دورية.

4/2/2 خطوات تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة

تدل الدراسات وأدبيات نظام التكلفة المبني على الأنشطة، على أن خطوات تطبيق هذا النظام يتم وفق الخطوات التالية: (Damitio Hayes and Kintzele, 2000, p746) و(حسن ورضا، 1999، ص 382) و(الكخن، 1997) و(Adams,2000,p832) :

1- تحديد الأنشطة، ويقصد بها تحليل العمليات التي تقوم بها المؤسسة إلى أنشطتها الرئيسية والفرعية مثل شراء المواد والمناولة وتخزين المواد والتجهيز الآلي ورقابة الجودة والفحص والصيانة واستقبال أوامر العملاء وترويج الخدمات البنكية.

2- حساب تكلفة الأنشطة كمياً، والخطوة التالية هي التعبير عن تلك الأنشطة بمقياس كمي يحقق علاقة الارتباط بين حجم ذلك النشاط، معبراً عنه بوحدات القياس، مقدار التكلفة ويطلق على ذلك المقياس مسبب التكلفة، ومن الجدير بالذكر أن مدى نجاح وفعالية نظام التكلفة المبني على الأنشطة يعتمد إلى حد كبير على مدى سلامة مسببات التكلفة، ومثال ذلك أنه يمكن التعبير عن تكلفة أو نشاط الفحص بعدد مرات الفحص، أي إن مسبب التكلفة هنا يكون هو مجمل عدد مرات الفحص، ويكون ذلك مقبولاً عندما يكون هناك

تجانس بين طبيعة هذا الفحص وتكلفة الفحص، فإذا كان هناك فرق بينها وتعذر وجـــود عامل مشترك بينهم في هذه الحالة يتم الفصل بينهم ومعاملة كل نوع منهم على أنه نشاط مستقل.

3- استخلاص مسببات التكلفة، استناداً إلى دراسات ومشاركات القــائمين علـــى إنجـــاز الأنشطة المختلفة يتم تحديد مسبب واحد أو أكثر لكل نشاط من الأنشطة، وذلك انطلاقاً من علاقة السبب والنتيجة بين تغير موجه أو مسبب التكلفة وبين إحداث التكلفة نتيجة ذلــك التغير، وغالباً ما تكون موجهات التكلفة مقاييس كمية عددية، ويعتبر مسبب التكلفة وسيلة الربط بين تكلفة النشاط والمخرجات من المنتجات والخدمات، وبالتالي فهو مقياس كمـــي يعكس مخرجات النشاط ومن أمثلة مسببات التكلفة الوقت المستنفذ لأداء الخدمة للعملاء.

4- تحميل تكاليف الأنشطة للمنتجات طبقاً لحاجة كل من هذه المنتجات للموارد المستنفذة في تنفيذ الأنشطة. ويتطلب ذلك تتبع الطلب على موارد كل نشاط على حـــدة باســـتخدام مسبب تكلفة النشاط كمؤشر له.

طبقاً لهذه الخطوات فإن مدخل الأنشطة يركز على فكرة أن الأنشطة تستهلك الموارد وبالتالي التكلفة المرتبطة بها، ومن ناحية أخرى، فإن المنتجات أو الخدمات تستهلك الأنشطة، ممـــا يتطلـــب تحميلها بتكلفة هذا الاستهلاك .

5/2/2 أبعاد تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة

على الرغم من أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة، يهدف إلى توفير قياس سليم للتكاليف، فإن تطبيق هذا النظام أدى إلى توفير قدر من المعلومات أدت إلى فتح آفاق واسعة لتطـــوير العمليـــة الإدارية وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال تحليل الأنشطة، وتحديد تكلفتها، مما ساهم في تزويد الإدارة

بمعلومات لتقييم الأنشطة، حيث يقصد هنا بتقييم الأنشطة تحليل الأنشطة وتحديد تكلفتها ومقارنة تلك التكاليف بالعائد منها، سواء كان ذلك في العائد في صورة نواتج مالية منظورة في الأجل القصير، أو كان في شكل تدعيم المركز التنافسي في الأجل الطويل، وتتجسد فاعلية هذا التقييم، في استبعاد الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة أو تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن، واستكشاف فرص وأنشطة التحسين والتطوير المستمر في العمليات والمجالات القائمة، وتدعيم التحليل الاستراتيجي، وتقييم مراحل الإنتاج والخدمات التي تتعامل معها الشركة، وإضافة أو إسقاط إحدى الحلقات أو المراحل التي تؤدي إلى تخفيض الربح في الأجل القصير أو الطويل، أو تحسين هذه المراحل (الشقاحين ، 2005 ، ص 186) .

6/2/2 مبررات تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة

يمكن لنظام التكلفة المبني على الأنشطة، أن يكون ملائماً لأي نوع من المنشآت، لذلك هناك الكثير من المبررات التي تبرر استخدام نظام ABC، وهناك أيضاً الكثير من المشكلات التي تواجه النظام التقليدي للتكاليف، ومنها عدم ثقة مديري الإنتاج والخدمات في بيانات التكاليف التي يقدمها النظام المحاسبي، وعدم استعداد مديري التسويق لاستخدام بيانات التكاليف كأساس لقرارات التسعير واتخاذ قرارات التسعير دون الاستعانة ببيانات التكاليف، والتقرير عن أرباح عالية تحققها الخدمات، وتناقص الأرباح رغم زيادة حجم المبيعات، وتعذر تفسير هوامش أرباح المنتجات والخدمات، ويمكن استبعاد منتجات أوخدمات معينة رغم ما تحققه من أرباح، واستعانة مديري الإنتاج والتسويق بنظم تكاليف خاصة بهم وتجاهل نظم التكاليف(محرم وآخرون ، 2005 ، ص 408) .

إن الخدمات التي يظهرها النظام المحاسبي على أنها خدمات مربحة لا تقوم المؤسسات المنافسة بتقديمها، ومعدلات تحميل الأعباء الإضافية عالية وتتزايد باستمرار، وصغر نسبة الأجور المباشرة وضخامة نسبة التكاليف غير المباشرة، وعدم إمكانية تفسير نتائج المناقصات، والأسعار

المنخفضة التي تقدم بها الخدمات المنافسة، والوقت الطويل الذي يستغرقه قسم المحاسبة في إعداد دراسات التكاليف للدخول في مناقصات أو اتخاذ قرارات التسعير.

بناء على ما تقدم، هناك عدة مزايا لاستخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة (Ostrenga, 1990) و(Steimer, 1990) و(Malcam, 1991, p22) و(أبو الهيجاء، 2000) و(الكخن، 1997، ص 502) أهمها ما يلي :

- توفير معلومات تتصف بالدقة والملاءمة عن الكيفية التي تستخدم بها الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة .

- توفير مؤشرات تساعد على تحديد الأنشطة معبراً عنها بالتكلفة، وفي تحديد مجالات الوفر أو الإسراف في التكلفة.

- تحديد علاقة التكاليف بالأفراد، وبالتالي تقييم مسؤولياتهم تجاه أساليب استخدام الموارد المتاحة لهم، مما يساعد الإدارة في الرقابة، لتحقيق هدف الكفاية في الأداء.

- يعتبر مدخلاً فعالاً لتقييم الأداء على أساس القيمة المضافة أو المساهمة في تحقق الأنشطة، وبالتالي معرفة جدوى كل نشاط.

- تحديد الأنشطة الأكثر ارتباطاً بالتكاليف، ومن ثم إلغاء الأنشطة عديمة المنفعة مما يتيح للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل.

- تحديد المزيج الأمثل للخدمات والعملاء، وفهم أفضل لطرق توليد الأرباح، وبالتالي الاستفادة من ذلك في زيادة الربحية من خلال التخلص من الخدمات والعملاء الأقل ربحية.

- يعمل على قياس الأداء بفاعلية وبصورة أدق، ويساعد هذا النظام على الرقابة على التكاليف وإدارتها على المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال تركيز الإدارة على مسببات التكلفة.

- يساهم هذا النظام في إدارة التكلفة، وإعداد الموازنات، وتقييم الأداءً.

– زيادة القدرة التنافسية، حيث أشارت بعض التجارب إلى أن السبب الرئيسي لتبني الشركات نظام التكلفة المبني على الأنشطة هو عجز أنظمة التكاليف التقليدية عن توفير بيانات تكلفة دقيقة وملائمة تمكنها من قياس نجاح البرامج التطويرية.

7/2/2 الانتقادات الموجهة إلى نظام التكلفة المبني على الأنشطة

على الرغم من مزايا نظام محاسبة تكاليف الأنشطة والمتمثلة في توفير معلومات تتصف بالدقة، والتي تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها، وتخطيط ورقابة التكاليف، إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة إلى نظام التكلفة المبني على الأنشطة (Ostrenga, 1990) و(Steimer, 1990) و(Malcam, 1991) و(أبو الهيجاء، 2000) و(الكخن، 1997، ص 495) أهمها :

- إن كفاءة استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة تعتمد بصفة رئيسية على الاختيار السليم لمسببات التكلفة، وهذا ليس سهلاً ومن الضروري تحديد أفضل مسبب لتكلفة النشاط ودراسة الآثار السلوكية له.
- إن تطبيق تكاليف الأنشطة يتطلب تكلفة مرتفعة وجهداً كثيراً وهذا ما يجعل العديد من المنشأات تتردد في استخدامه، مع العلم إن استخدام هذا النظام في الأجل الطويل يحقق منافع جمة خصوصاً في مجال الرقابة التكاليفية وتحسين الأداء الإداري وفتح مجالات واسعة لتخفيض التكلفة.
- إن تطبيق النظام لا يتم إلا في سياق إجراء تغيير إداري شامل، وضمن منظومة إدارة الجودة الشاملة، مع التوجه نحو جعل مسألة إرضاء الزبائن والعملاء مسألة محورية.

8/2/2 الظروف الداعمة لتطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة

إن تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة عملية شاملة تتطلب الخبرات، وعلى الإدارة التأكد مسبقاً من أن المنافع المتوقعة أكبر من تكاليف تطبيق هذا النظام، ويمكن اعتبار الظروف والشروط التالية مشجعة لتطبيق النظام، بل قد يصبح التطبيق أمراً ضرورياً مع توافر تلك الظروف (الكخن، 1997م، ص 503) و(الجهماني، 2003، ص 693):

- تعدد الخدمات وتنوع نماذجها .
- ازدياد الأنشطة المساندة كالمعالجة الآلية للبيانات باستخدام الحاسوب.
- ارتفاع نسبة التكاليف المساندة مع تضاؤل نسبة التكاليف المباشرة لليد العاملة، مما يجعل مسألة التخصيص الدقيق للتكاليف المساندة مهمة وجوهرية في ترشيد قرارات الإدارة.
- ازدياد حدة المنافسة محلياً وعالمياً بحيث يصبح تخفيض التكاليف هو استراتيجية الاستمرارية والمحافظة على حصة الشركة في السوق.
- قصر العمر الاقتصادي للخدمة، مما يتطلب استبعاد بعض الخدمات وتطوير وإدخال خدمات جديدة ومبتكرة باستمرار، وبما ينسجم وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين.
- توافر نظام محاسبي يمكن الحصول منه على البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية لأغراض تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها بتكلفة منخفضة.
- انخفاض أسعار بعض الخدمات المنافسة في السوق وضياع العديد من الفرص دون فهم أسباب ذلك.

3/2 ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية

يتناول هذا الجزء من الدراسة الإجابة على السؤال الآتي : هل نظام التكلفة المبني على الأنشطة ملائما للتطبيق في البنوك التجارية؟

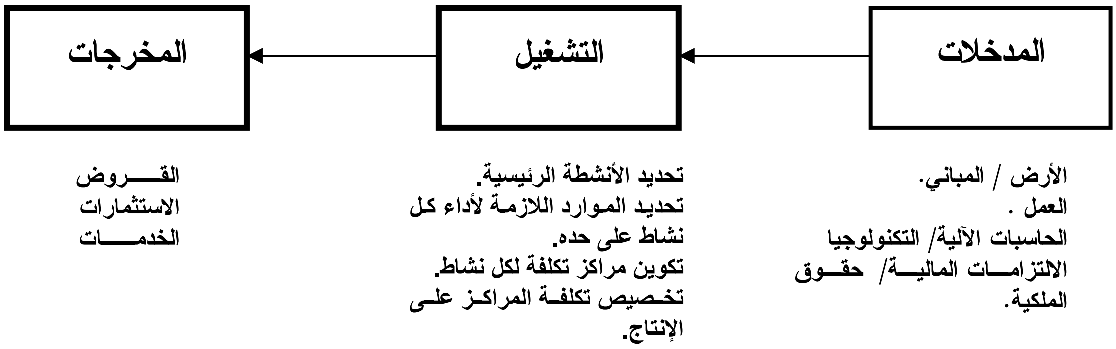
تستلزم الإجابة على هذا السؤال التعرض للملامح المميزة للبنوك التجارية الحديثة، ومزايا نظام التكلفة المبني على الأنشطة والظروف الملائمة الواجب توافرها لتطبيق النظام، وذلك لتحديد مدى ملاءمة البنوك التجارية لاستخدام النظام.

1/3/2 الملامح المميزة للبنوك التجارية الحديثة

1/1/3/2 النظام الإنتاجي (الخدمي) ومخرجات البنوك التجارية

إن أهم تحدً يواجه المنشأات الخدمية بصفة عامة، يتمثل في صعوبة تعريف وقياس مخرجاتها، والتي أحيانا يتم وصفها بأنها عبارة عن مجموعة أو حزمة من المنافع الخدمية Package of Service Benefits غير ملموسة، كالسرعة في أداء الخدمة، وجودة المعلومات المقدمة، ودرجة رضا العملاء نتيجة الحصول على الخدمة، ولكن تحقيق هذه المنافع يستلزم القيام بأنشطة تحتاج لموارد وتتسبب في صرف الأموال(Rotch,1998, p 8).

يرى الباحث أنه يمكن مواجهة تلك المشكلة بالنسبة للبنوك التجارية، وذلك عن طريق توفير مقاييس لقياس مخرجاتها، ويمكن ايجاد علاقة بين مدخلات ومخرجات البنوك التجارية كما يتضح من الشكل التالي (Snikey, 1986, p13) :



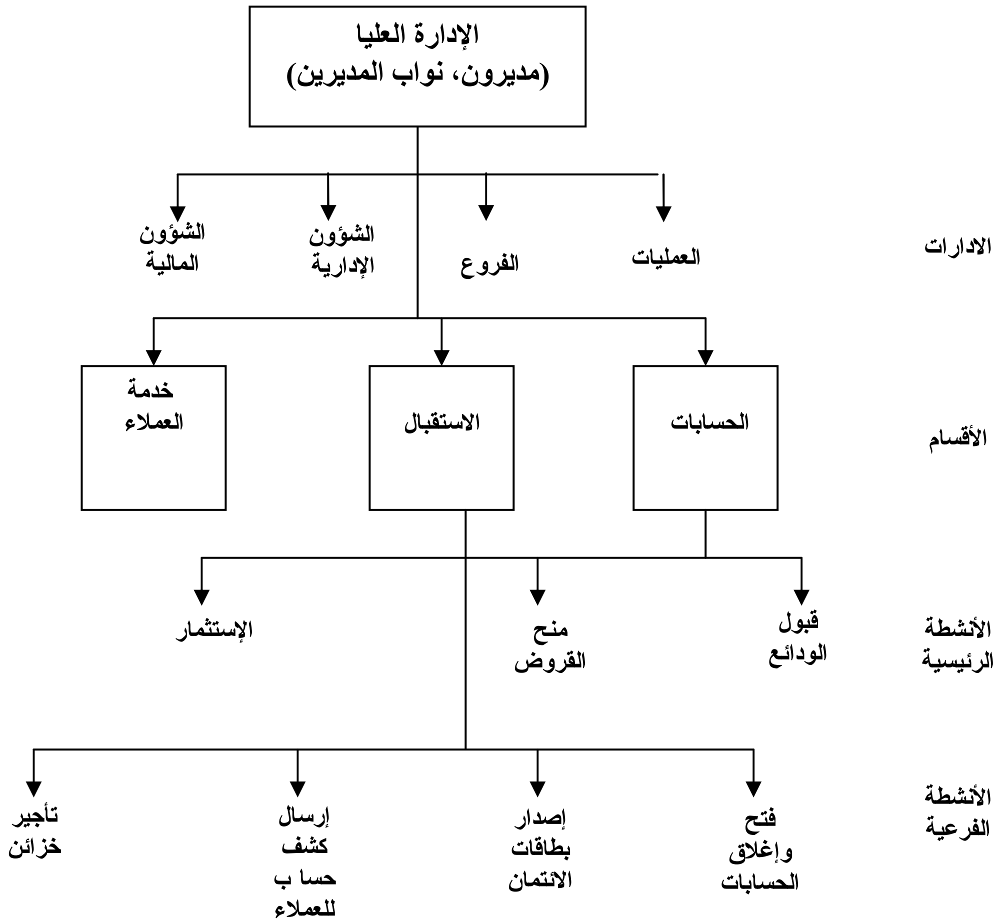
المصدر : Snikey, 1986, p.13

الشكل (2): يوضح نظام الانتاج في البنوك التجارية

إن استخدام المدخلات لإنتاج المخرجات في البنوك التجارية، يتوجب الحاجه إلى نظام تكاليف جيد وملائم يساعد البنوك على تحديد التكلفة الملائمة لوحدة الخدمة التي تقدمها لعملائها.

2/1/3/2 تدرج أنشطة البنوك التجارية

تتسم أنشطة البنوك التجارية بخاصية التدرج مثلها في ذلك مثل أي منشأة أخـــرى، ويمكـــن وضع التصور التالي لتوضيح تسلسل الانشطة الأساسية والفرعية، وذلك من خلال الشكل (3) الآتي :



الشكل (3): يوضح تسلسل الأنشطة الأساسية والفرعية للبنوك

3/1/3/2 إمكانية تحديد وتحليل عناصر التكاليف البنكية

تتمثل موارد البنك التجاري أو مدخلاته في الأراضي والمباني (موقع ومبنى البنك)، والعمل (المرتبات والأجور والمزايا الأخرى)، ورأس المال الملموس (الأجهزة والأثاث والحاسبات الآلية)، والالتزامات المالية (كالإيداعات والأوراق التجارية)، وحقوق الملكية (الأسهم العادية والأرباح المحتجزة)، والتكنولوجيا (ماكينات السحب الآلي، التحويلات الاليكترونية، واستلام أوامر وطلبات العملاء بالتليفون والفاكس)، وبالتالي يمكن تحليل المدخلات إلى عناصرها النوعية المختلفة، أيضا يمكن تحليل التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة، والبنوك التجارية تحتاج لموارد مثل التسهيلات، الأجهزة، والجزء الأكبر من تكلفة هذه الموارد يعتبر ثابتا (Kolari & Zardkoohi, 1987,p 30) و (حلس، 2006، ص 218).

كما قد تنتج البنوك منتجات مشتركة مثل، الإيداعات بالطلب والإيداعات الآجلة (خدمات مختلفة) قد يتم إنتاجها بواسطة العاملين أنفسهم وباستخدام عوامل الإنتاج نفسها، نتيجة لذلك يصبح من الضروري ربط التكاليف بالمنتجات التي استخدمت في إنتاجها، وأنه يمكن القول إن من السهل تتبع معظم تكاليف البنك، ويمكن ربطها بالأنشطة المختلفة سواء أنشطة الحصول على الأموال أم أنشطة إدارتها واستثمارها، مع أن هذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض المنشأت الصناعية (النشار ، 1996 ، ص 112) .

4/1/3/2 إمكانية ربط التكاليف بالمنتجات و الخدمات المصرفية

يمكن ربط العديد من التكاليف البنكية بالمنتجات/ الخدمات المصرفية كالحسابات الجارية، وحسابات الادخار، والقروض التجارية، والقروض برهن، مثلها في ذلك مثل المنشأت الصناعية، لذلك، فإن طلبات عملاء البنوك التجارية تتسبب في إحداث العديد من المصروفات، بل الأكثر من ذلك فإن طلبات العملاء تختلف اختلافا كبيرا بسبب اختلاف نوعية هؤلاء العملاء، حتى ولو كانوا يستخدمون المنتج المصرفي نفسه أو يطلبون الخدمة المصرفية نفسها. إن الاختلاف الجوهري بين نظم التكاليف للمنشأت الصناعية والخدمية، تتمثل في حاجة الأخيرة إلى محاولة نمذجة سلوك العملاء Model Customers Behavior، وإن هذا يساهم في تحليل الطلبات على المنتجات، والخدمات المصرفية، مما يساعد ادارة البنك على التقرير عن ربحية العميل Customer Profitability ، بجانب التقرير عن ربحية المنتجات ، والخدمات ، وهذا يتطلب قياس تكلفة أداء الخدمة المقدمة لكل عميل على حدة (Cooper & Kaplan, 1991, p 407) .

5/1/3/2 البنوك التجارية منشآت عديدة المنتجات

كانت للبنوك التجارية وظيفتان أساسيتان هما تحصيل الإيداعات ومنح القروض، وبالتالي كان من السهل تتبع وتحليل التكاليف بالنسبة للوظائف Functional Cost Analysis وأيضا سهولة تخصيص التكاليف الإضافية، ولكن مع تزايد الطلب على منتجات البنوك التجارية وخدماتها، نتيجة الثقة في التعاملات معها، وتعدد المنتجات والخدمات المصرفية وغير المصرفية متمثلة في الحسابات الجارية والإيداعات بأنواعها، القروض بأنواعها، خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية، تأجير الخزائن، خدمات بطاقة الائتمان (الفيزا كارد)، التحويلات بجميع العملات المختلفة، أعمال الوكالة عن الغير كتأسيس الشركات الجديدة وإعداد دراسات الجدوى وتسوية التركات وتسويق العقارات،

وصناديق الاستثمار وغيرها كثيرا، إذا تعددت منتجات و خدمات البنوك التجارية كما تعددت قنوات التوزيع (الفروع) مثلها في ذلك مثل المنشأت الصناعية، مما سبق يتضح أنه يمكن اعتبار البنوك التجارية من المنشأت ذوات المنتجات المتعددة Multiproduct Firms ، وبالتالي أصبحت في حاجة لقياس مخرجاتها وقياس وتحديد تكاليف تشغيلها بدقة ، مما يستلزم اتباع نظام التكاليف الملائم (Sinkey, 1992, p 301) (العلكاوي، 2002، ص 67) .

2/3/2 نظام التكلفة المبني على الأنشطة

ويمكن تحديد مدى ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية، باستعراض بعض المزايا أهمها الآتي :

أولا : المساعدة في تحقيق هدف تخفيض التكلفة

إحدى الفوائد الأساسية لنظام التكلفة المبني على الأنشطة هي مساعدة إدارة المنشأة (صناعية أو خدمية) على نجاح المجهودات المبذولة لتخفيض التكاليف، حيث إن تخفيض التكلفة يعتمد على قدرة المنشأة على تحسين جودة القرارات التي يتم اتخاذها (Kennedy, 1995, p 28)، وتخطيط وإعداد الموازنات الخاصة بتوزيع الموارد المتاحة في المستقبل (Hitt, 1995,p28)، و التحديد الدقيق لتكلفة المنتجات/ الخدمات المختلفة التي يتم إنتاجها/ تقديمها، وتحديد تشكيلة الموارد المطلوبة لمقابلة الأهداف الرئيسية والفرعية للمنشأة، حيث إنه يوفر معلومات تساعد على التحليل المنهجي A Systematic Analysis لتلك الأهداف والتكاليف المرتبطة بها (May, 1995,p 27) (مطارنة، 2003، 338).

ثانيا : إدارة التكلفة والرقابة عليها

إن هذا النظام لا يوفر تكاليف إنتاج المنتجات والخدمات بشكل دقيق فقط، ولكنه يساعد أيضا في إدارة التكاليف والرقابة عليها (Druty, 1990,p 42)، وتهدف عملية تخطيط ورقابة التكلفة إلى قياس تكلفة الموارد المستنفدة في أداء الأنشطة الأساسية للمنشأة، وتحديد التكاليف التي لا تضيف قيمة Non Value Added Costs(وهي تكاليف الأنشطة التي يمكن التخلص منها دون التأثير في جودة الإنتاج ، الخدمات)، كما تهدف إلى تحديد كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية للمنشأة، وتحديد وتقييم الأنشطة الجديدة التي يمكن القيام بها في المستقبل (Hilton, 1991,p 13)، ويمكن أن تتحقق الرقابة على التكاليف عند مستوى النشاط الذي تحدث فيه تلك التكاليف، مما يساعد في محاولة القضاء على مشكلات تخصيص التكاليف والموارد (Peavey, 1990,p 31).

ثالثا : تحسين الأداء والإنتاجية

بجانب تسجيل النظام وحسابه لتكاليف أداء الأنشطة التي تساعد على تحديد وتقرير أي المنتجات، والخدمات، والعملاء يجب التخلص أم الاستمرار في إنتاجها، وتقديمها، أو التعامل معها، فإنه يسجل ويحسب أيضا تكاليف عدم أداء نشاط معين، وتكاليف انتظار أداء المراكز الأخرى للأنشطة المطلوبة منها، وتكاليف تكرار العمل، ففي بعض الأحيان قد تتعدى تكاليف عدم الأداء تكاليف الأداء، ومن هنا فإن هذا النظام لا يقدم فقط رقابة أفضل على التكاليف، ولكنه يساعد على رقابة النتائج أيضا (Drucker, 1995, p 55).

إن نظام ABC، هو نظام التكاليف الذي يوفر نموذجاً تكاليفياً ثلاثي الأبعاد في تكلفة الإنتاج/ تقديم الخدمة Service /Product Cost، تكلفة النشاط Cost of Activity، وسبب إحداث التكاليف Driver Costs، مما يسمح للإدارة باتباع نظام سليم للأولويات في تخفيض التكاليف ودراسات

تحسين الإنتاجية (Sharman, 1990,P. 12)، ويساعد تطبيق هذا النظام المنشأة على أن تتخطى أفضل ممارسة في السوق لتصبح المنشأة التي يرغب الجميع في أن يكون مثلها (Ness & Cucuzza, 1995,P. 130).

3/3/2 أسباب تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية

بعد معرفة مزايا استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة، فإنه إذا توافرت الظروف الملائمة لتطبيقه والمتمثلة في تنوع المنتجات و الخدمات، واختلاف أحجام الإنتاج ومقدار الخدمة بشكل جوهري، فإن التكاليف الإضافية مرتفعة نسبيا، وقد تكون أحيانا أعلى من التكاليف المباشرة (Mike Merz & Hardy, 1993,P.23) ، والاعتقاد بأن النظم المتبعة حالية لا توفر المعلومات التكاليفية الدقيقة والحقيقية التي يجب محاسبة العملاء على أساسها. ويمكن معرفة أسباب تطبيق نظام ABC في البنوك التجارية، ومعرفة ما إذا كان هناك حاجة وضرورة لاستخدامه في تلك النوعية من البنوك، من خلال الأسباب الآتية :

1- عدم ملاءمة الإجراءات المتبعة حاليا في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية وبالتالي أسعارها، ويمكن لهذا النظام أن يوفر معلومات أفضل عن تكلفة الخدمات المختلفة التي تقدمها البنوك التجارية، حيث إنه يوفر معلومات تساعد على التحليل المنهجي للأهداف البنكية والأنشطة والتكاليف المرتبطة بها.

2- هناك ضرورة للتحليل الدقيق للتكاليف الاضافية لتلك البنوك وتخصيصها بأسلوب ملائم، حتى يمكن تحديد تكلفة الخدمة المصرفية بدقة أكثر، وحتى يمكن الرقابة عليها أيضا (النشار ، 1996 ، ص 116).

4- إن البنوك التجارية في حاجة لمنهج يحقق التكامل بين احتياجات العملاء والعمليات والأنشطة التي تخدم وتحقق تلك الاحتياجات للاستفادة منها في تخطيط الموارد المتاحة، حيث إن زيادة حدة المنافسة

سوف تجبر البنوك على أن تكون استراتيجياتها موجهة بالسوق Market Oriented ، بمعنى تقـديم الخدمات التي يحتاجها العملاء وليس تقديم ما تعتقده وتريـده إدارات تلـك البنـوك (Molyneux, 1991, p 164) .

5- تعتمد البنوك التجارية على الحاسوب، وهذا يمكنها من التطوير والاستفادة من أحدث نظم التكاليف وخاصة لأغراض التخطيط الاستراتيجي ولأغراض اتخاذ قرارات التسعير، والتسويق، وتحديد تشكيلة المنتجات، والخدمات المصرفية وغير المصرفية.

6- أصبحت الحاجة ملحة للتوجه لفلسفات جديدة وإتباع مناهج حديثة لمساعدة البنوك التجارية علـى الاستمرار في السوق، وذلك في ظل ظروف المنافسة القوية والمشكلات التي أفرزها تحرير القيـود وتحرير التجارة (اتفاقيات الجات) .

4/3/2 تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية

إن الإجابة على السؤال التالي ، والمتمثل في كيفية تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنـشطة في البنوك التجارية الكويتية، تطلب التعرض لخطوات تطبيق النظام في تلك النوعية مـن البنـوك، وأيضا لأسباب تبني النظام واستخدامه في البنوك التجارية الكويتية بصفة خاصة.

1/4/3/2 تطبيق النظام في البنوك التجارية الكويتية

إن خطوات تطبيق نظام ABC في المنشأت الخدمية بصفة عامة، هي خطوات تطبيقه فـي المنشأت الصناعية، حيث يتطلب في كلا الحالتين تحديد الأنشطة، وتتبع تكلفتهـا، وربـط الأنـشطة وتكلفتها بالمخرجات أو خصائص المخرجات Output Characteristics، بحيث يمكـن القـول إن الاختلاف الوحيد بينهما يتمثل في أن مخرجات منشأت الخدمات غير ملموسة Intangible وغالبا ما

يعد البعد الزمني The Dimension of Time هو المدخل الأساسي لحل مشكلة قياس مخرجات هذه النوعية من المنشأت (Rotch, 1994,pp 2-5)، ومن ثم فإن خطوات المنهج الإجرائي، من وجهة نظر الباحث، لتطبيق نظام ABC في البنوك التجارية الكويتية تتمثل في:

أولا: توزيع قائمة استقصاء على مديري الأقسام المختلفة بالبنك، وذلك لتحديد الهدف من الأقسام التي يقومون بإدارتها، وتحديد نوعية ومستوى الخدمات التي يقدمونها، وتحديد الأنشطة اللازمة لكل خدمة وأيضا الموارد المطلوبة لأداء كل نشاط (Clinton, 1995,P51)، وعمل لقاءات شخصية مع مديري تلك الأقسام ومحاولة الحصول على الاجابات المناسبة على الأسئلة الآتية: كم عدد العاملين في القسم؟ ما هي طبيعة الأنشطة التي يمارسونها؟ ما عدد الساعات التي يقضيها كل فرد في القسم في أداء نشاط معين؟ ما هو العامل المتحكم في تحديد زمن التشغيل Processing Time؟ وما هي العوامل الأخرى التي تؤثر في أداء القسم عند قيامه بأنشطته (Cooper & Kaplan, 1988,p 99).

ثانيا: أما الخطوة الثانية للمنهج الإجرائي المقترح فتتمثل في المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد المدخلات Inputs

أي تحديد العناصر الأساسية لتكاليف البنك، وهذا يستلزم القيام بالخطوات الآتية:

1- تعريف خطوط الخدمة Define Service Lines المختلفة بالبنك، مثال ذلك خط إنتاج خدمة الحسابات الجارية، خط إنتاج خدمة القروض التجارية، خط إنتاج خدمة إصدار خطابات الائتمان، أو خط إنتاج خدمة القروض برهن، وبالنسبة لهذا الخط الخدمي الأخير يجب تحديد، هل هو خط خدمي واحد لجميع أنواع القروض برهن؟ أم يتكون من عدة خطوط تبعا لنوعية الرهن أم تبعا لنوعية طالب القرض؟ وهل يجب الفصل بين المعدلات الثابتة Fixed Rate والمعدلات القابلة للتعديل Adjustable Rate Mortageges لتلك النوعية من القروض؟ إن الإجابة على تلك الأسئلة تتوقف

على ما إذا كانت أنواع الرهن المختلفة سوف تستهلك تشكيلات مختلفة من الأنشطة وبالتالي الموارد أم لا.

2- تتبع عناصر التكاليف المباشرة Direct Costs لكل خط خدمي بالبنك، أي تحديد تكلفة الأنشطة الأساسية للقسم المسؤول عن خط الخدمة المعين، وتتمثل في تكلفة تشغيل الهيئة الادارية والعاملين الذين يقومون بالأنشطة الأساسية الخاصة بهذا الخط الخدمي، والمتمثلة في تكلفة الأجور والمرتبات الأساسية، وأجر الوقت الإضافي، والإجازات مدفوعة الأجر، ومزايا العاملين الأخرى، كالتأمين الصحي، والمعاشات، ومنافع أخرى.

3- تتبع عناصر التكاليف المساعدة Support Costs للأنشطة المدعمة لخطوط الخدمة الأساسية، وهذه قد تنقسم إلى أنشطة مدعمة أساسية Primary Support Activities مثل نشاط تشغيل البيانات (حيث يعد نشاطا مدعما أساسيا في البنوك)، وأنشطة مدعمة ثانوية Secondary Support Activities مثل أنشطة تشغيل الكمبيوتر، صيانة نظام التشغيل، إجراء الاتصالات، (وهي أنشطة ثانوية لنشاط تشغيل البيانات).

4- تتبع التكاليف الإضافية، وهي عبارة عن تكلفة الأقسام الخدمية المساعدة في البنك، وتشتمل على تكلفة العاملين بتلك الأقسام، تكلفة الأجهزة والآلات الحاسبة، الإيجارات، المياه والكهرباء، وذلك بالنسبة لكل خط من خطوط الخدمة الأساسية والمدعمة، وذلك باستخدام مسببات التكلفة المناسبة .

المرحلة الثانية : تصميم خرائط تدفق دورة التشغيل

إن تحديد وتعريف الأنشطة البنكية الملائمة، تعتمد على المعلومات الدقيقة والوقتية عن العمل الذي تم، وعن الموضوعات محل القياس التكاليفي التي تسببت في أداء تلك الأنشطة، متمثلة في المنتجات، والخدمات المصرفية، أو عملاء البنك.

إن الحصول على معلومات دقيقة عن الأنشطة غالبا ما يتطلب مراجعة الخريطة التنظيمية للبنك، وأيضا عمل لقاءات مع عينة يتم اختيارها من العاملين تمثل جميع مراكز النشاط في البنك وذلك لتحديد أعمالهم وأنشطتهم بدقة والموارد اللازمة لأدائها ويوفر هذا الأسلوب المعلومات الخاصة بأنشطة كل قسم من أقسام البنك بدقة .

ومن ناحية أخرى فإن التحديد الدقيق لأنشطة البنك، يتطلب توفير خرائط توضح تدفق خطوات دورة التشغيل، كما يطلق عليها أحيانا خرائط القيمة، لتوضح الزمن المنقضي في أداء كل نشاط منذ بداية دورة التشغيل وحتى نهايتها، كما قد تحدد قيمة كل نشاط (Raiborn, 1996, p 196 (، وبالتالي يمكن عن طريقها تحديد الأنشطة التي تضيف أو تحقق قيمة لعملاء البنك، ويكون العميل راغبا في الإنفاق عليها، كما تحدد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملاء، وبالتالي يمكن التخلص منها مما يؤدي لتخفيض التكاليف البنكية ودون التأثير في جودة الخدمة المصرفية المقدمة، مع مراعاة أن هناك بعض الأنشطة الضرورية بالنسبة للبنك، والتي لا تضيف قيمة للعميل، مثل إعداد النشرات الدورية المختلفة الخاصة بتوضيح وشرح أهداف البنك ومنتجاته وخدماته المختلفة، إن هذه الأنشطة أساسية وضرورية لأداء أعمال البنك، وتؤدى لتحمل البنك لتكاليف كثيرة، ولا تضيف قيمة مباشرة لعملاء البنك ولهذا لا يرغبون في الإنفاق عليها، مما يستلزم من إدارة البنك أداء مثل تلك الأنشطة بكفاءة وفعالية عن طريق تحسين وزيادة إنتاجية الأقسام المسؤولة عنها، كما يمكن تصنيف الزمن

اللازم لأداء تلك الأنشطة، مثله في ذلك مثل الزمن غير المستغل، بأنه زمن التشغيل أو زمن أداء الخدمة الذي لا يضيف قيمة (Raiborn, et al,1996,p19-199) .

المرحلة الثالثة: تحديد مراكز النشاط بالبنك

بعد تحديد وتعريف الأنشطة، يجب تنظيمها في سلسلة من مراكز النشاط الملائمة، وذلك بعد الأخذ في الاعتبار الكثير من العوامل التي من أهمها طبيعة كل نشاط ومدى تشابه، أو تناسق التكاليف Cost Profile الخاصة بكل نشاط، وذلك للوصول لتشكيلة مناسبة من تلك المراكز، ويمكن تقسيم مراكز النشاط في البنوك التجارية إلى أربعة أنواع :

1- مراكز الخدمات Service Centers ، وهذه تمثل مراكز النشاط التي تقدم خدمات لصالح مراكز النشاط الأخرى بالبنك، كمركز الأدوات الكتابية والآلات الحاسبة والكاتبة، ومركز الصيانة، ومركز الأمن، ومركز النظافة ، بحيث نجد أن الغالبية العظمى من الخدمات التي تؤديها تلك المراكز قائمة على أساس الطلب من المراكز الأخرى وذلك لتحقيق أغراض معينة.

2- مراكز النشاط الداعمة Support Activity Centers، وهي مراكز النشاط المساعدة التي تقوم بأداء أنشطة ضرورية لصالح مراكز نشاط التشغيل المباشر في البنك، مثال ذلك الإدارة الهندسية كمركز نشاط، وإدارة التحليل المالي، وإدارة الاستعمالات.

3- مراكز النشاط الإدارية Administrative Activity Centers ، وهي مراكز النشاط التي تهتم بإدارة البنك ككل، كمركز الإدارة العامة، ومركز المحاسبة والتمويل، ومركز الموارد البشرية، ومركز الحاسب الآلي، ومركز التسويق.

4- مراكز النشاط التشغيلية Operating Activity Centers وهي المراكز التي تقوم أساسا بتشغيل وتقديم المنتجات و الخدمات المصرفية وغير المصرفية، منها على سبيل المثال (إدارة

الائتمان كمركز نشاط، إدارة الحسابات (الجارية، الودائع، التوفير)، وإدارة الاستثمار، وإدارة أمناء الاستثمار، وغيرها) .

وطالما تم تحديد أنشطة البنك وتنظيمها في مراكز النشاط الملائمة، وتم تحديد وتتبع عناصر التكاليف، فإنه يجب تحديد العلاقة بينهما، أي تحديد التكاليف التي تخص كل مركز نشاط، وهذا ما سيتم في المرحلة التالية.

المرحلة الرابعة: تتبع وتخصيص التكاليف

تختص هذه المرحلة بتحديد العلاقة بين تكاليف وأنشطة ومخرجات البنك عن طريق تحديد مسببات استخدام الموارد ومسببات أداء الأنشطة كالآتي:

1- تحديد مسببات استخدام الموارد Resource Drivers وذلك لتتبع وتخصيص التكاليف على الأنشطة، فمثلا غالبا ما يستخدم عدد ساعات العمل لتحديد تكلفة العمل، كما يمكن اعتبارها أيضا كمسبب لإحداث التكلفة Cost-Criver، ومن هنا يمكن استخدامها كأساس لتخصيص تكاليف الأجور والمرتبات والمزايا الأخرى للعاملين على الأنشطة التي تسببت في حدوث تلك النوعية من التكلفة.

2- تحديد مسببات أداء الأنشطة Activity Drivers وذلك لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة على المنتجات و الخدمات المصرفية وغير المصرفية، وتكمن الخطوة الأكثر صعوبة في تحديد وبناء المسببات الملائمة لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة على الأنشطة الأخرى أو على المخرجات التي تسببت في القيام بتلك الأنشطة، فعلى سبيل المثال يخدم مركز الحاسب الآلي لدى البنك مراكز نشاط عديدة، ويمكن تخصيص أنشطته وتكلفتها بناءً على أساس الزمن اللازم لأداء الخدمة لكل مركز نشاط على حدة، أما بالنسبة للمخرجات، فإنه يجب تحديد مخرجات كل خط إنتاجي للخدمات الأساسية التي

يقدمها البنك، حيث يجب الإجابة على السؤال التالي: ماذا قدمت إدارة البنك لعملائها؟ لأن ما تقوم به الإدارة يتمثل في الأنشطة التي تعكس الخطوط التنظيمية الرئيسية للبنك، ويساعد تحديد وقياس مخرجات خط إنتاج الخدمة، في تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها، وما إذا كان هناك رغبة في تحديد ربحية خط إنتاج الخدمة أم ربحية العميل.

قد يمكن القول إن مراكز النشاط المختلفة في البنك التجاري تتوجه بالطلب على منتجاتها، وخدماتها، وبالتالي يمكن تخصيص تكلفتها على أساس الطلب المقدر Estimated Demand على منتجات و خدمات المركز (Hicks, 1992,p 206).

ثالثا: تتمثل الخطوة الثالثة للمنهج الإجرائي المقترح لتطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، في بناء هيكل لتدفق التكلفة Establishing the Cost Flow Pattern.

إن الهدف من هذه الخطوة هو تحليل البيانات وتوفير المعلومات الملائمة والدقيقة لتحديد المقدار السليم لكل عنصر من عناصر التكاليف، ولتخصيص كل عنصر تكلفة على كل مركز من مراكز النشاط والذي تسبب في إحداثه. ويستلزم ذلك استخدام الأسس المنطقية لتخصيص عناصر التكاليف المختلفة (مسببات إحداث التكلفة وأداء الأنشطة)، بدلا من الاعتماد على أسس حكمية (شخصية) للتخصيص والتي غالبا لا تكون ملائمة، فمثلا قد يفضل تقدير النسبة المستهلكة من الكهرباء بواسطة مركز النشاط أو حسابها على أساس الاستهلاك الفعلي، بدلا من توزيعها باستخدام أساس غير ملائم، ولتحقيق التدفق السليم لتكاليف البنك، يمكن أن يتم بالربط بين عناصر التكاليف المختلفة ومراكز النشاط الأربعة السابق ذكرها.

2/4/3/2 لماذا يطبق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية ؟

إن أهم مشكلة قد تواجه البنوك التجارية تتمثل في صعوبة تحديد العلاقة بين النشاط والعائد المالي Financial Return المرتبط به، وقد يكون ذلك ناتجا عن الطبيعة المعقدة لحقيبة مخرجات تلك الصناعة، مما يستلزم ضرورة توفير نظم سليمة للمعلومات، والتي يجب أن تتوفر المعلومات الملائمة والمناسبة والوقتية في ظل إطار أهداف تلك البنوك (كالربحية، وقيمة البنك، ومستوى المخاطر المقبولة)، والقيود (كالسيولة، ورأس المال، وقيود التشغيل، وقيود المخاطر)، وأيضا تأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات الخاصة بها.

ويمكن القول إن بقاء البنوك التجارية الكويتية تلك المؤسسات التي تقدم خدمات مالية ومصرفية ضخمة في السوق المصرفي في الأجل الطويل، قد يتوقف على مدى قدرة المسؤولين عنها على تطبيق نظام التكاليف الملائم والاستفادة أيضا من المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية لديها، وتقديمها لعملائها عند الحاجة لها. حيث إن مباشرة تلك النوعية من البنوك لأنشطتها المختلفة في حاجة لكثير من المعلومات اللازمة لتحديد:

1- الأسواق الأكثر ربحية الآن وفي المستقبل.

2- الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء في تلك الأسواق.

3- تصميم وإنتاج المنتجات والخدمات الملائمة لتلك الاحتياجات.

4- تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية الحالية لتحقيق أهداف البنك، وبالتالي الحصول على رضا العملاء الذين يدفعون مقابل منافع تلك الخدمات، والعمل على دراسة احتياجات العملاء هو في صالح البنك كما هو في صالح العملاء، لأنه يمكن العميل من الحصول على الخدمة المصرفية المناسبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب.

5- تكلفة المنتج و الخدمة المصرفية وغير المصرفية بدقة، مما يساعد على تحديد الأسعار المناسبة لها.

إن البنوك التجارية الكويتية في حاجة إلى تحسين إنتاجيتها وجودة خدماتها، وأيضا في حاجة لقياس إنتاجية كل قسم من أقسامها المختلفة، وفي حاجة لتحديد مناطق الأداء غير المرغوب فيها، وزمن انتظار العميل، ومتطلبات الهيئة الادارية والعاملين، والتخلص من الأعمال الروتينية وغير الضرورية، ويمكن أن يساعد تحقيق ما سبق في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

مما سبق يتضح حاجة البنوك التجارية الكويتية لاستخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة، حيث يمكنها من تحقيق العديد من المزايا التالية:

1- إذا كانت تكلفة إنتاج المنتج أو الخدمة المصرفية عالية جدا، فإن النظام يوفر المعلومات الملائمة عن الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة والتي يمكن الاستغناء عنها مما يساعد على تخفيض التكاليف.

2- يوفر معلومات عن الموضوعات محل القياس التكاليفي (الفروع، والعملاء، والمنتج، والخدمة)، فمثلا يتعامل البنك مع عملاء مختلفين في طلباتهم وحاجاتهم، ولكن استراتيجية التسعير لا تفرق بين عميل وآخر، وبالتالي فإن المعلومات التي يوفرها النظام عن العملاء تسمح بحساب ربحية العميل بدقة، وهذا يساعد إدارة البنك على تحديد العميل الجيد والملائم للبنك.

3- يوفر معلومات تساعد في تحديد استراتيجية التسعير، وفي ترشيد قرارات تشكيلة المنتجات أو الخدمات المصرفية، وفي تحديد مناطق التحسين في المستقبل.

4- إن المعلومات التي يوفرها النظام تساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، وتقوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) بالتركيز على جودة العمليات، وجودة العلاقة بين العملية الإنتاجية والعميل، لأن العميل هو المستفيد من مخرجات تلك العملية، ويتطلب التوجه باحتياجات عملاء البنك تحديد هؤلاء العملاء المستفيدين من منتجات وخدمات

البنك، ثم تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم، وعند تحديد احتياجات وتوقعات العميل من البنك الذي يتعامل معه تسمح للإدارة بفهم سلسلة القيمة Value Chain الخاصة بالبنك بشكل أفضل، وسلسلة القيمة هي الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو الأنشطة التي تضيف القيمة إلى منتج معيَّن حتى يصل إلى المستعملين النهائيين، ومفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل، ويمكن قياس إضافة القيمة هذه وتحليل توزيعها على طول السلسة، بحيث تعّرف ما هي حلقات السلسلة التي توجد داخل حدودها ومدى ربحية هذه الحلقات القائمة والإمكانيات المتاحة لإدخال حلقات إضافية، وإذا قسّمت السلسلة إلى مكوّناتها، أي التصميم والتوريد والإنتاج والتوزيع، يمكن تحسين فهم بنيتها وكيفية عملها، وربما الأهم من ذلك، تقدير فرصتها التنافسية العامة، ولذلك يكون تحليل سلسلة القيمة وسيلة فعالة لتصوُّر الأشكال التي يتخذها التكامل الوظيفي في عملية الإنتاج، لأنه ينقل التركيز من الإنتاج وحده إلى مجموعة الأنشطة المتنوعة التي تكوِّن السلسة، وهذا يساعد على تحديد مدى مساهمة كل عملية وكل نشاط يؤديه البنك بالنسبة لسلسلة القيمة الخاصة به، ويسمح هذا بتقدير تكاليف كل عملية أو نشاط ومقارنتها بالقيمة التي تحققت للعميل من خلال أداء العملية أو النشاط، مما يساعد على تحديد تلك العمليات أو الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل والبنك، كما أن هذا يساعد الإدارة على الإجابة على سؤال أساسي وهو: هل كل ما تقوم به إدارة البنك ضروري؟ أما بالنسبة لمفهوم القيمة المضافة Value Added، فعند إنتاج خدمة ما فإن عناصر الإنتاج تقوم بخدمة معينة بزيادة سعر الوحدة من هذه الخدمة بشكل يتناسب مع تكلفتها، وهي قيمة الربح الناتج من عمل الموظف، وبالتالي التبادل التجاري لا يؤدي إلى الربح، إنما يأتي الربح من قيمة عمل الموظف، فعند قيام أحد المنتجين برفع سعره، سيقوم الجميع برفع السعر وبالتالي يكون هناك فائض قيمة عمل، وسميت هذه القيمة بالقيمة المضافة أو اصطلاحا فائض قيمة العمل، وتعتبر العملة هي سلعة، و كذلك عمل الموظف سلعة، و تعتبر القيمة المضافة أحد أعمدة الاقتصاد (القاعي، 2002).

5- إن المعلومات التي يوفرها هذا النظام تساعد في تحديد ربحية العميل Customer Profitability ، حيث يمكن تحديد التكاليف الواجب تحميلها على كل عميل لدى البنك بدقة مقابل الخدمات المصرفية وغير المصرفية الفعلية التي استفاد منها هذا العميل. وذلك لأنه يجب ان يتحمل كل عميل مقابل حصوله على احتياجاته الخاصة، وبالتالي يمكن تبرير أسباب زيادة أو انخفاض أسعار بعض المنتجات و الخدمات المقدمة للعميل (Ruhle, 1995,p47).

6- يوفر نظام التكلفة المبني على الأنشطة معلومات عن زمن دورة التشغيل Cycle Time، وتتمثل أهم أسس إرضاء العميل في تخفيض زمن دورة التشغيل، والذي يبدأ منذ لحظة تقدم العميل بطلب الخدمة من البنك وحتى لحظة حصوله عليها، وهذا لا يتأتى إلا بأداء الأنشطة الضرورية فقط (Denton, 1993,p18)، وطالما أن انقضاء الزمن في البنوك التجارية يعنى إنفاق أموال، فإنه كلما زاد زمن دورة التشغيل زادت التكاليف، ومن هنا فإن النظام يوفر المعلومات الملائمة التي تساعد الإدارة على تخفيض زمن التشغيل وهذا يحقق الكثير من المنافع مثل:

- الاستجابة الأسرع لطلبات عملاء البنك، وزيادة مرونة الاستجابة للتغيرات السوقية.
- زيادة قدرة البنك على المنافسة مع البنوك الأخرى.
- التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

إن توفير معلومات ترتبط بزمن دورة التشغيل، تساعد في وضع مقاييس مناسبة للأداء، وبذلك يمكن للبنك أن يكون أفضل من المنافسين (Maloclm, 1995,p 22).

7- يمكن الاستفادة من المعلومات التي يوفرها النظام في مجال دراسة وفحص أفضل ممارسة عملية تحقق الأداء المتميز والمقارنة بها عن طريق توفير معلومات لمقارنة العمليات الداخلية بالأفضل في السوق Process Benchmarking Information ، أو المقارنة مع نتائج افضل

ممارسة عملية Results Benchmarking في السوق (Raiborn, et al., 1996,p52-3)، فبينما يركز النوع الأول على جودة العمليات الداخلية في البنك ومقارنتها بما يحدث في البنــوك الأخــرى، يركز النوع الثاني المفاضلة على المنتج المصرفي أو الخدمة المصرفية المعينة بصفة خاصة وعلـــى نتائج الأداء، وذلك بتحديد أفضل المنتجات، والخدمات التي تقدمها بنوك أخرى والاستفادة منها فـــي تصميم وتقديم منتجات، وخدمات البنك، ويرى الباحث إن اتبـــاع مـــدخل أفــضل ممارســـة عمليـــة Benchmarking Approach ، يفيد البنوك التجارية الكويتية من حيث تقديم منتجـــات، وخـــدمات ذات جودة عالية، وبالتالي يمكن تحقيق ربحية أعلى وعلى المدى الطويل، كما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وأماكنها مما يمكن إدارات تلك البنوك من تحسين الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في المكان المناسب والوقت المناسب .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1/3 خصائص عينة الدراسة

2/3 عرض وتحليل نتائج الدراسة

3/3 اختبار فرضيات الدراسة

4/3 اتجاهات الفروق في آراء عينة الدراسة

الطريقة والإجراءات

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى الجانب الميداني في هذه الدراسة، ومعرفة آراء العاملين في البنوك التجارية الكويتية في مدى ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية .

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الكويتية، البالغ عددها (5) بنوك وهي (بنك الخليج، والبنك الأهلى، والبنك التجاري، وبنك الكويت الوطني، وبنك برقان)، وبلغ عدد العينة 120 فرداً بنسبة 30% من حجم المجتمع البالغ 400 فرد يمثلون المديرين والمحاسبين في البنوك، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، وبلغت عدد الاستبانات المستردة 78، كما يتضح من الجدول التالي :

الجدول (2)

مجتمع وعينة الدراسة

المركز	حجم المحتمع	العينة	الاستبانات المستردة
مدير عام	5	5	3
مدير مالي	5	5	5
محاسب مالي	150	50	30
محاسب تكاليف	20	5	3
مدقق داخلي	100	25	20
محاسب إداري	120	30	17
المجموع	400	120	78

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة الحالية على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات اللازمة لها وهما:

- **مصادر أولية:** حيث استند الباحث في جمع هذه البيانات بناء على الاستبانه التي قام بإعـدادها وتصميمها وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة .
- **مصادر ثانوية:** وذلك من خلال البحوث والدراسات السابقة التي صدرت علـى شـكل كتـب ودوريات وبجوث ورسائل جامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة في اللغتين العربيـة والإنجليزيـة، إضافة إلى المصادر الحديثة والمتوافرة في الإنترنت.

أساليب جمع البيانات

تم توزيع هذه الاستبانة على العاملين في البنوك التجارية الكويتية، وتم إعطاء أفـراد العينـة حرية الاختيار بين عدة بدائل طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق) ، وتم استخدام المقاييس التالية:

1- الإحصاء الوصفي (التكرار، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري).
2- اختبار (ت) T test لاختبار الفرضيات.
3- اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان.

1/3 خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول ملاءمة اســتخدام نظــام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، وفيما يلي عرض النتائج وفقا لتسلسل أسئلة الدراسة.

1) المركز الوظيفي:

الجدول (3)

توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

المركز	تكرار	نسبة %
مدير عام	3	3.8
مدير مالي	5	6.4
محاسب مالي	30	38.5
محاسب تكاليف	3	3.8
مدقق داخلي	20	25.6
محاسب إداري	17	21.8
المجموع	78	100

يتبين أن أكبر نسبة من عينة الدراسة تعمل بمنصب محاسب مالي حيث بلغت 38.5%، يليها 25.6% من المدققين الداخليين، و 21.8% من العينة محاسبون إداريون، و6.4% من العينة مديرون ماليون، و3.8% منها مديرون عامون، و3.8% محاسبو تكاليف.

2) المؤهل العلمي:

الجدول (4)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	تكرار	نسبة %
دبلوم فما دون	12	15.4
بكالوريوس	53	67.9
ماجستير	13	16.7
المجموع	78	100

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد توزعت عينة الدراسة على ثلاث فئات، احتل فيها حملة شهادة البكالوريوس المرتبة الأولى حيث بلغت نسبتهم 67.9% من إجمالي عينة الدراسة، بينما احتل حملة الماجستير المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم 16.7% من إجمالي عينة الدراسة، أما الباقي فهم من حملة دبلوم فما دون وذلك بنسبة 15،4%، وتعتبر هذه النتيجة منطقية إذ إن من متطلبات العمل في البنوك التجارية توفر مؤهلات دراسية جامعية.

3) التخصص العلمي:

الجدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	تكرار	نسبة %
محاسبة	71	91
علوم مصرفية	7	9
المجموع	78	100

وبالنسبة لمتغير التخصص فقد توزعت عينة الدراسة على فئتين، و نلاحظ أن 91% من العينة محاسبون و9% منها علوم مصرفية، وهي نتيجة منطقية إذ يتطلب العمل في البنوك وجود تخصصات معينة للقيام بواجبات الوظيفة لكل فئة من فئتي عينة الدراسة.

4) سنوات الخبرة

الجدول (6)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	تكرار	نسبة %
5−1	11	14.1
15−6	50	64.1
20−16	13	16.7
21 سنة فأكثر	4	5.1
المجموع	78	100

يشير الجدول أعلاه إلى أن عينة الدراسة توزعت من حيث سنوات الخبرة إلى أربع فئات، ونلاحظ أن 14.1% من العينة تتراوح خبرتهم بين (1−5) سنوات، و64.1% منها تتراوح خبرتهم بين (6−15) سنة، و16.7% منها بين (16−20) سنة أما الباقي فتزيد خبرتهم عن 20 سنة، وهذه النتيجة تشير إلى أن غالبية عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات التي تتراوح بين 6−15 سنة.

2/3 عرض وتحليل نتائج الدراسة

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس ردود أفراد عينة الدراسة وتحديد نتائج الاختيارات، كما يتضح من الجدول (7):

جدول (7)

مقياس ليكرت الخماسي لعينة الدراسة

المقياس	الدرجة المعيارية	الوزن النسبي
عالي جدا	5	%100
عالي	4	%80
متوسط	3	%60
ضعيف	2	%40
ضعيف جدا	1	%20

تناولت الدراسة النظرية أربعة أسئلة، وكانت إجابات عينة الدراسة عن هذه الأسئلة كالآتي:

1/2/3 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: هل يمكن تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية؟

وقد كانت آراء عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يتضح من الجدول (8):

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول إمكانية تحديد نوعية المخرجات

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1- يمكن تحديد العناصر الأساسية للتكاليف في البنك.	4.2949	0.98177	%85،8	5
2- يمكن تعريف خطوط الخدمة المختلفة بالبنك.	4.1667	0.94548	%83،3	9
3- من الواجب تعريف خط إنتاج خدمة الحسابات الجارية في البنك .	4.4231	0.90481	% 88،4	4
4- هناك خط خدمي واحد لجميع أنواع القروض في البنك.	4.6282	0.60537	%92،5	1
5- يمكن تتبع عناصر التكاليف المباشرة لكل خط خدمي بالبنك.	4.6026	0.61030	%92	2
6- إن تحديد تكلفة الخدمة يضعف من عملية تقييم الأداء من قبل إدارة البنك.	4،4359	0،76599	%90	3
7- يمكن تتبع عناصر التكاليف المساعدة للأنشطة المدعمة لخطوط الخدمة الأساسية.	3.0769	1.34618	%61،5	10
8- يمكن تتبع التكاليف الإضافية في البنك.	4.2949	0.95495	%85،5	6
9- يمكن تحديد التكاليف الإضافية باستخدام مسببات التكلفة.	4.2179	1.04007	%84،3	8
10- يعد نشاط تشغيل	4.2436	1.02166	%84،8	7

البيانات داعما أساسيا في البنك.				
المتوسط الحسابي	4،2385	0،4986	%84،7	

ويشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) والذي تم اختياره طبقا لمقياس ليكرت، أما بالنسبة للمقياس الآخر فقد تم استخدام الانحراف المعياري والذي يعتبر أحد مقاييس التشتت، حيث يبين مجموع انحرافات البيانات الى وسطها الحسابي، كما تم استخدام الوسط الحسابي لما يتميز به من أنه من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما.

نلاحظ أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على : هناك خط خدمي واحد لجميع أنواع القروض في البنك هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (4.6282) محتلة بذلك المرتبة الأولى وتعتبر حسب مقياس ليكرت درجة عالية جدا بعد حصولها على 92،5%، بينما احتلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على أنه يمكن تتبع عناصر التكاليف المباشرة لكل خط خدمي بالبنك المرتبة الثانية وتعتبر أيضا من الدرجة العالية جدا بمتوسط حسابي (4.6026)، واحتلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على أن تحديد تكلفة الخدمة يضعف من عملية تقييم الأداء من قبل إدارة البنك المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.4359)، واحتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الرابعة والتي تنص على أنه من الواجب تعريف خط إنتاج خدمة الحسابات الجارية في البنك فقد حصلت على درجة عالية محققة نسبة 88،8%، كما احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الخامسة وبنسبة 85،8% محققة درجة عالية أيضا وتنص الفقرة على أنه يمكن تحديد العناصر الأساسية للتكاليف في البنك، واحتلت الفقرة (8) المرتبة السادسة والتي تنص على أنه يمكن تتبع التكاليف الإضافية في البنك وبذلك تحصل الفقرة على درجة عالية طبقا لمقياس ليكرت، وحققت الفقرة رقم (10) المرتبة السابعة وحصلت على درجة عالية بنسبة 84،8% وتنص هذه الفقرة على أنه يعد نشاط تشغيل البيانات داعما أساسيا في البنك، وكانت الفقرة رقم (9) قد احتلت المرتبة الثامنه بنسبة 84،3% والتي تنص على أنه يمكن تحديد التكاليف الإضافية باستخدام مسببات التكلفة وتحصل بذلك على درجة عالية، واحتلت الفقرة رقم (2) المرتبة التاسعة وعلى درجة عالية

بنسبة 83،3% والتي تنص على أنه يمكن تعريف خطوط الخدمة المختلفة بالبنك، بينما الفقرة (7) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (3.0769) وتحصل بذلك على درجة متوسطة، ويلاحظ أنه لم تحقق أي فقرة من فقرات السؤال الأول مستوى متدنياً.

2/2/3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : هل يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات؟ لقد كانت آراء عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يتضح من الجدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول إمكانية تحديد وتبويب الأنشطة

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
11- يمكن تحديد أنواع الأنشطة الأساسية والخدمية.	4.6538	0.57721	%93	1
12- يسهل تجميع الأنشطة في مجموعات متناسقة لتنظيمها في مراكز النشاط في البنك.	4.4872	0.57533	%89،7	3
13- يتطلب الحصول على معلومات دقيقة عن الأنشطة مراجعة الخريطة التنظيمية للبنك.	4.3333	0.84771	% 8 6،6	5
14- يتطلب توفير خرائط تدفق تحديد دقيق لأنشطة البنك.	4.5128	0.59747	%90،2	2
15- من الممكن تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك.	4.4487	0.670703	% 88،9	4
16- من الممكن تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لعملاء البنك.	3.5385	1.15873	% 70،7	7
17- إن الأنشطة التي تضيف	4.1795	1.07804	% 83،5	6

قيمة لعملاء البنك تؤثر في خفض أو ارتفاع التكاليف.				
المتوسط الحسابي	4،3077	0،4518	%86،1	

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، فقد بينت الفقرة (11) والتي تنص أنه يمكن تحديد أنواع الأنشطة الأساسية والخدمية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.6538) وتقترب من الدرجة العالية جدا وفق لمقياس ليكرت بنسبة 93%، واحتلت الفقرة (14) التي تنص على أنه يتطلب توفير خرائط تدفق تحديد دقيق لأنشطة البنك المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.5128) وبنسبة 90،0% وتقترب من درجة عالية جدا، فيما احتلت الفقرة (12) المرتبة الثالثة والتي تنص على أنه يسهل تجميع الأنشطة في مجموعات متناسقة لتنظيمها في مراكز النشاط في البنك بمتوسط حسابي (4.4872) وتحصل على درجة عالية بنسبة 89،7%، واحتلت الفقرة(15) المرتبة الرابعة بنسبة 88،9% وحصلت على درجة عالية والتي تنص على أنه من الممكن تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك، والفقرة رقم (13) احتلت المرتبة الخامسة بنسبة 86،6% وعلى درجة عالية وتنص الفقرة على أنه يتطلب الحصول على معلومات دقيقة عن الأنشطة مراجعة الخريطة التنظيمية للبنك، واحتلت الفقرة (17) المرتبة السادسة وحصلت على درجة عالية بنسبة 83،5% وتنص الفقرة على أن الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك تؤثر في خفض أو ارتفاع التكاليف، بينما الفقرة (16) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (3.5385) وحصلت على درجة متوسطة بنسبة 70،7% وتنص الفقرة على أنه من الممكن تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لعملاء البنك، وبناء على نتائج الفقرات السابقة لم تحقق أي فقرة مستوى ضعيفاً.

3/2/3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : هل يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء الأنشطة؟ لقد كانت آراء عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يتضح من الجدول **(10)**.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول إمكانية تحديد كيفية استخدام موارد البنك

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
18- تقدم مراكز الخدمات خدمات لصالح مراكز النشاط الأخرى بالبنك .	3.3846	1.19773	%67،6	6
19- تقوم مراكز النشاط المدعمة بأداء أنشطة لصالح مراكز نشاط التشغيل المباشر في البنك .	3.5385	1.19188	%70،7	4
20- يصعب تحديد الزمن اللازم لقيام مركز النشاط المدعم بأداء نشاط معين لصالح مركز النشاط الأساسي .	4.5000	0.73414	%90	2
21- يصعب تحميل تكلفة مركز النشاط الأساسي على مراكز النشاط التي تستفيد من خدماته .	4.3974	0.87297	%87،9	3
22- يصعب تتبع تكلفة مركز النشاط الأساسي على خدمة مصرفية معينة .	3.4744	1.15909	%69،4	5
23- تخصيص وتتبع التكاليف يساعد على تحديد مسببات استخدام الموارد .	4.5128	0.75151	%90،2	1
المتوسط الحسابي	3,9679	0,5359	%79،3	

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما أن الفقرة (23) والتي تنص على أن تخصيص وتتبع التكاليف يساعد على تحديد مسببات استخدام الموارد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.5128) وتقترب من الحصول على درجة عالية جدا بنسبة 90،2%، واحتلت الفقرة (20) التي تنص على أنه يصعب تحديد الزمن اللازم لقيام مركز النشاط المدعم بأداء نشاط معين لصالح مركز النشاط الأساسي المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.5000) وبنسبة 90% وتحصل على درجة عالية وفقا لمقياس ليكرت، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (21) والتي تنص على أنه يصعب تحميل تكلفة مركز النشاط الأساسي على مراكز النشاط التي تستفيد من خدماته بوسط حسابي (4.3974) وحصلت على درجة عالية مسجلة نسبة 87،9%، كما احتلت الفقرة (19) المرتبة الرابعة والتي تنص على أنه تقوم مراكز النشاط المدعمة بأداء أنشطة لصالح مراكز نشاط التشغيل المباشر في البنك وبذلك تحصل الفقرة على درجة متوسطة بنسبة 70،7%، وحصلت الفقرة (22) المرتبة الخامسة وعلى درجة متوسطة بنسبة 69،4% وتنص فقرتها على أنه يصعب تتبع تكلفة مركز النشاط الأساسي على مراكز النشاط التي تستفيد من خدماته، بينما الفقرة (18) هي أقل الفقرات موافقة وسط حسابي (3.3846) وبنسبة 67،6% تحصل بها على درجة متوسطة وتنص الفقرة على أنه تقدم مراكز الخدمات خدمات لصالح مراكز النشاط الأخرى بالبنك.

4/2/3 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع : هل يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة؟ لقد كانت آراء عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يتضح من الجدول (**11**).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول إمكانية الربط بين تكاليف الانشطة والمخرجات

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
24- يجب تحديد التكاليف التي تخص كل مركز نشاط .	3.8077	1.11725	%76،1	5
25- تستخدم عدد ساعات العمل كمسبب لإحداث التكلفة .	4.4103	0.87440	%88،2	2
26- يتم تحديد مسببات أداء الأنشطة لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة على المنتجات.	4.0897	1.03429	%81،7	4
السؤال	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الأهمية النسبية**	**الترتيب**
27- يجب تحديد مخرجات كل خط إنتاجي للخدمات الأساسية التي يقدمها البنك.	4.2308	1.09216	%84،6	3
28- يساعد تحديد وقياس مخرجات خط إنتاج الخدمة في تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها.	4.5128	0.86405	%90،2	1
29- هناك صعوبة في تحديد مسببات التكلفة المناسبة في البنك.	3.3333	1.33550	%66،6	7
30- يساعد نظام التكلفة على أساس النشاط على تحديد مسببات التكلفة التي تستهلك كلفة الخدمة .	3.7308	1.22393	%74،6	6
المتوسط الحسابي	4،0465	0،5915	%90،8	

يتضح أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، واحتلت الفقرة (28) التي تنص على أنه يساعد تحديد وقياس مخرجات خط إنتاج الخدمة في تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.5128) وبنسبة 90،2 تقترب بها من الدرجة العالية جدا وفقا لمقياس ليكرت، واحتلت الفقرة(25) التي تنص على أنه تستخدم عدد ساعات العمل كمسبب لإحداث التكلفة المرتبة الثانية بوسط حسابي(4.4103) وحصلت على درجة عالية بنسبة 88،2%، والفقرة رقم (27) التي تنص على أنه يجب تحديد مخرجات كل خط إنتاجي للخدمات الأساسية التي يقدمها البنك احتلت المرتبة الثالثة بوسط حسابي(4.2308) وحققت درجة عالية بنسبة 84،6%، واحتلت الفقرة (26) المرتبة الرابعة وحصلت على درجة عالية بنسبة 81،7% وتنص الفقرة على أنه يتم تحديد مسببات أداء الأنشطة لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة على المنتجات، واحتلت الفقرة(24) المرتبة الخامسة بنسبة 76،1% تحصل بها على درجة متوسطة وتنص الفقرة على أنه يجب تحديد التكاليف التي تخص كل مركز نشاط، كما احتلت الفقرة رقم (30) المرتبة السادسة والتي تنص على أنه يساعد نظام التكلفة على أساس النشاط على تحديد مسببات التكلفة التي تستهلك كلفة الخدمة وبذلك تحصل على درجة متوسطة بنسبة 74،6%، بينما الفقرة (29) هي أقل الفقرات بنسبة 66،6% وتحصل على درجة متوسطة والتي تنص على أن هناك صعوبة في تحديد مسببات التكلفة المناسبة في البنك.

3/3 اختبار فرضيات الدراسة

1/3/3 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على الآتي :

H0: لا يلائم تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في البنوك التجارية الكويتية.

تم استخدام One sample t-test وبناء على استخدام برنامج spss وكما في الجدول (12) يتضح أن قيمة (t المحوسبة = 24.849) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعا لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، بناء على ذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك ملاءمة لتطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية.

الجدول (12)

اختبار الفرضية الرئيسية

t المحسوبة	t الجدولية	t SIG	تيجة الفرضية العدم	وسط حسابي	انحراف معيار
24.849	1.9913	0.000	رفض	4.1587	0.4083

2/3/3 اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على الآتي :

H0: لا يمكن تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية.

تم استخدام One sample t-test ، ويوضح الجدول (13) ما يلي:

إن قيمة (t المحوسبة = 21.936) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعا لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، بناء على ذلك، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه يمكن تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية.

الجدول (13)

اختبار الفرضية الأولى

المحسوبة t	الجدولية t	t SIG	نتيجة الفرضية العدمية	وسط حسابي	انحراف معياري
21.936	1.9913	0.000	رفض	4.2385	0.4986

3/3/3 اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على الآتي:

H0: لا يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات.

تم استخدام One sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (14) أن قيمة (t المحوسبة = 25.563) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعا لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من

0.05، بناء على ذلك، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات.

الجدول (14)

اختبار الفرضية الثانية

المحسوبة t	الجدولية t	t SIG	نتيجة الفرضية العدمية	وسط حسابي	انحراف معياري
25.563	1.9913	0.000	رفض	4.3077	0.4518

4/3/3 اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على الآتي :

H0: لا يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء الأنشطة.

تم استخدام One sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (15) أن قيمة (t المحوسبة = 15.952) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعا لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، بناء على ذلك، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء تلك الأنشطة.

الجدول (15)

اختبار الفرضية الثالثة

t المحسوبة	t الجدولية	t SIG	نتيجة الفرضية العدمية	وسط حسابي	انحراف معياري
15.952	1.9913	0.000	رفض	3,9679	0,5359

5/3/3 إختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على الآتي :

H0: لا يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة.

تم استخدام One sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجـــدول (16) أن قيمة (t المحوسبة =15.178) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعا لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبـــر مـــن 0.05 ونـــرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، بناء على ذلك، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة.

الجدول (16)

اختبار الفرضية الرابعة

انحراف معياري	وسط حسابي	نتيجة الفرضية العدمية	t SIG	t الجدولية	t المحسوبة
0.5915	4.0465	رفض	0.000	1.9913	15.178

6/3/3 اختبار الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على الآتي :

H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة.

تم استخدام اختبار ANOVA واختبار T – TEST FOR INDEPENDENT SAMPLE لاختبار الفروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة تبعا لـ (المركز الوظيفي والمؤهل العلمي، التخصص العلمي، و سنوات الخبرة) عند مستوى الثقة 95% حيث تم التوصل للنتائج التالية:

4/3 اتجاهات الفروق في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بخصائص الدراسة

1/4/3 المركز الوظيفي

جدول (17)

اختبار تحليل التباين للمركز الوظيفي

الفرضية	مصدر التباين	مجموع الدرجات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fالمحسوبة	F المعنوية
الرئيسية	بين المجموعات	3.323	5	0.665	5.030	0.001**
	في المجموعات	9.512	72	0.132		
	المجموع	12.835	77			
الأولى	بين المجموعات	7.382	5	1.476	9.038	0.000**
	في المجموعات	11.762	72	0.163		
	المجموع	19.145	77			
الثانية	بين المجموعات	1.756	5	0.351	1.812	0.121
	في المجموعات	13.961	72	0.194		
	المجموع	15.717	77			

الثالثة	بين المجموعات	3.354	5	0.671	2.575	*0.034
	في المجموعات	18.760	72	0.261		
	المجموع	22.114	77			
الرابعة	بين المجموعات	3.749	5	0.750	2.328	0.051
	في المجموعات	23.189	72	0.322		
	المجموع	26.938	77			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يشير الجدول أعلاه (17) إلى وجود فروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة الرئيسية و الأولى والثالثة تبعا للمركز الوظيفي بينما لا توجد فروقات فيما يتعلق بباقي الفرضيات، و تميل الفروقات لصالح المحاسبين الإداريين، وذلك باستخدام اختبار (شافيه) للمقارنات البعدية، حيث إن اختبار شافيه ينص على أن الاختبار الأول الأكثر ملاءمة في حالات صغر عدد المقارنات الثنائية (Spss,1997) .

2/4/3 المؤهل العلمي

جدول (18)

اختبار تحليل التباين للمؤهل العلمي

الفرضية	مصدر التباين	مجموع الدرجات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F المعنوية
الرئيسية	بين المجموعات	1.113	2	0.557	3.562	*0.033
	في المجموعات	11.721	75	0.156		
	المجموع	12.835	77			
الأولى	بين المجموعات	978.	2	0.489	2.018	*0.140
	في المجموعات	18.167	75	0.242		
	المجموع	19.145	77			
الثانية	بين المجموعات	1.129	2	0.564	2.902	0.061
	في المجموعات	14.589	75	0.195		
	المجموع	15.717	77			

الثالثة	بين المجموعات	1.832	2	0.916	3.388	*0.039
	في المجموعات	20.282	75	0.270		
	المجموع	22.114	77			
الرابعة	بين المجموعات	1.030	2	0.515	1.491	0.232
	في المجموعات	25.908	75	0.345		
	المجموع	26.938	77			

يشير الجدول أعلاه (18) إلى وجود فروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة الرئيسية و الأولى والثالثة تبعا للمؤهل العلمي، و تميل الفروقات لصالح حملة دبلوم فما دون.

3/4/3 التخصص العلمي

الجدول (19)

اختبار تحليل التباين للتخصص العلمي

مصدر التباين	المتغير	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t المعنوية
الرئيسية	محاسبة	4.1056	0.37063	2.299−	0.058
	علوم مصرفية	4.5857	0.54018		
الأولى	محاسبة	4.1859	0.48441	3.129−	**0.002
	علوم مصرفية	4.7714	0.29841		
الثانية	محاسبة	4.2736	0.43849	2.17−	*0.033
	علوم مصرفية	4.6531	0.47278		
الثالثة	محاسبة	3.9296	0.48359	1.276−	0.247
	علوم مصرفية	4.3571	0.87363		
الرابعة	محاسبة	3.9738	0.56852	2.071−	*0.042
	علوم مصرفية	4.4490	0.69217		

لقد تم استخدام اختبار T – TEST FOR INDEPENDENT SAMPLE ويشير الجدول أعلاه (19) إلى وجود فروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة الأولى والثانية والرابعة تبعا للتخصص العلمي، و تميل الفروقات لصالح تخصص العلوم المصرفية.

4/4/3 سنوات الخبرة

جدول (20)

اختبار تحليل التباين لسنوات الخبرة

الفرضية	مصدر التباين	مجموع الدرجات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F المعنوية
الرئيسية	بين المجموعات	0.786	3	0.262	1.608	0.195
	في المجموعات	12.049	74	0.163		
	المجموع	12.835	77			
الأولى	بين المجموعات	1.270	3	0.423	1.752	0.164
	في المجموعات	17.875	74	0.242		
	المجموع	19.145	77			
الثانية	بين المجموعات	0.881	3	0.294	1.465	0.231
	في المجموعات	14.836	74	0.200		
	المجموع	15.717	77			

الثالثة	بـــــــين المجموعات	1.126	3	0.375	1.323	0.273
	فــــــي المجموعات	20.989	74	0.284		
	المجموع	22.114	77			
الرابعة	بـــــــين المجموعات	555.	3	0.185	0.519	0.670
	فــــــي المجموعات	26.383	74	0.357		
	المجموع	26.938	77			

يشير الجدول أعلاه (20) إلى عدم وجود فروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة تبعا للتخصص العلمي .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1/4 خلاصة الدراسة

2/4 النتائج

3/4 الاستنتاجات

4/4 التوصيات

1/4 خلاصة الدراسة

لقد تضمنت هذه الدراسة تعرُّف ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، حيث تم تقسيم الدراسة كما في الفصل الأول : المدخل إلى الدراسة والثاني الجانب النظري للدراسة، في حين خصص الفصل الثالث للجانب الميداني.

وقد تم استعراض خلاصة الدراسات السابقة في الفصل الأول كما تم تعرُّف الصعوبات التي يمكن أن تعيق تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة، منها الصعوبات التي تتمثل في عدم وجود تشريعات محاسبية ملزمة بتطبيق أنظمة حديثة للتكاليف كنظام الـABC ، وعدم وجود دور إرشادي أو توجيهي من قبل الجهات المهنية المحاسبية في توعية إدارة المنشأة بأهمية ومزايا نظام الـABC، وعدم قيام المنشآت بالقيام بالدور المطلوب في عقد دورات تدريبية كافية وبرامج توعية حول نظام الـABC وأهمية تطبيقه، وعدم وجود مراكز استشارية ومعلوماتية متخصصة لتطوير أنظمة التكاليف الحديثة لبيان أن تحديد التكاليف بشكل أدق يؤثر في السياسة التسعيرية للمنتجات والخدمات، وهذا بدوره يؤثر في السياسة التنافسية، وأن عدم الدقة في تحميل التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات يؤدي إلى صعوبة تفسير الربحية أو الخسارة.

بينما تم في الفصل الثاني بيان ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، وخلص الفصل إلى أن البنوك التجارية الكويتية تقوم بالعديد من العمليات والأنشطة المعقدة لإنتاج منتجات وخدمات مصرفية وغير مصرفية متنوعة، بحيث يمكن القول إن لديها نظاما إنتاجيا مماثلا للمنشآت الصناعية، وبالتالي فهي في حاجة لاستخدام أحدث نظم للتكاليف والمتمثل في نظام التكلفة المبني على الأنشطة.

إضافة إلى التطرق في الفصل الثاني، إلى كيفية تطبيق نظام ABC في البنوك التجارية الكويتية، حيث تم التعرض لخطوات ومراحل المنهج الإجرائي لتطبيق هذا النظام، ثم أسباب استخدامه في البنوك، وقد خلص الباحث إلى أن استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية يساعدها على تحديد التكاليف بدقة أكثر وذلك باستخدام مسببات التكلفة، إضافة إلى بيان فعالية تقييم ورقابة العمليات والأنشطة، وذلك عن طريق تحديد الأنشطة الواجب القيام بها، لتقديم الخدمة المصرفية حيث تم تفصيل تلك الأنشطة في شكل خرائط تدفقية لتحديد الزمن المنقضي في كل نشاط، وتحديد الأنشطة المتكررة وغير الضرورية التي يمكن الاستغناء عنها، كما بين الباحث أن استخدام نظام التكلفة المبني على أساس الأنشطة يساعد البنوك على تقديم خدماتها بكفاءة أكثر عن طريق تحديد احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة تحقيقها بربطها بالاستراتيجيات البنكية.

2/4 نتائج الدراسة

أولا: أظهرت الدراسة الحالية النتائج الآتية:

1- ركزت الدراسات السابقة على تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة وعلاقته ببعض المتغيرات مثل محاسبة المسوؤلية ونظم المعلومات المحاسبية، فبينت أن هناك نقصاً في التوعية حول نظام التكلفة المبني على الأنشطة.

2- بينت الدراسات السابقة أن استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة يساهم في تقليل التكاليف.

3- بينت الدراسات السابقة أن نظام التكلفة المبني على الأنشطة يوفر أداة تمكن الإدارة من قياس فاعلية أدائها.

ثانيا: أكدت الدراسة الميدانية النتائج الآتية:

1- بالنسبة لإمكانية تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية الكويتية، فقد كانت آراء عينة الدراسة في أهمية التحديد كالآتي:

1/1 يوجد هناك خط خدمي واحد لجميع أنواع القروض في البنك.

2/1 يمكن تتبع عناصر التكاليف المباشرة لكل خط خدمي.

3/1 تحديد تكلفة الخدمة يضعف من عملية تقييم الأداء من قبل إدارة البنك.

4/1 من الواجب تعريف خط إنتاج خدمة الحسابات الجارية.

5/1 يمكن تحديد العناصر الأساسية للتكاليف وتتبع التكاليف الإضافية.

6/1 يعتبر نشاط تشغيل البيانات داعما أساسيا، ويمكن تحديد التكاليف الإضافية باستخدام مسببات التكلفة.

7/1 يمكن تعريف خطوط الخدمة المختلفة بالبنك، وبالتالي يمكن تتبع عناصر التكاليف المساعدة للأنشطة المدعمة لخطوط الخدمة الأساسية.

2- بالنسبة لإمكانية تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات، كانت آراء العينة كالآتي:

1/2 يمكن تحديد أنواع الأنشطة الأساسية والخدمية، والتحديد الدقيق لأنشطة البنك يتطلب خرائط تدفق، ويسهل تجميع الأنشطة في مجموعات متناسقة لتنظيمها في مراكز النشاط.

2/2 من الممكن تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك، ويتطلب الحصول على معلومات دقيقة عن الأنشطة مراجعة الخريطة التنظيمية.

3/2 إن الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك تؤثر في خفض أو ارتفاع التكاليف، وبالتالي يمكن تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لعملاء البنك.

3- بالنسبة لإمكانية تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء تلك الأنشطة، فقد كانت آراء عينة الدراسة في أهمية التحديد كالآتي:

1/3 يمكن تخصيص وتتبع التكاليف مما يساعد على تحديد مسببات استخدام الموارد.

2/3 يصعب تحديد الزمن اللازم لقيام مركز النشاط المدعم بأداء نشاط معين لصالح مركز النشاط الأساسي.

3/3 يصعب تحميل تكلفة مركز النشاط الأساسي على مراكز النشاط التي تستفيد من خدماته.

4/3 إمكانية قيام مراكز النشاط المدعمة بأداء أنشطة لصالح مراكز نشاط التشغيل المباشر في البنك.

5/3 يصعب تتبع تكلفة مركز النشاط الأساسي على خدمة مصرفية معينة.

6/3 تقوم مراكز الخدمات بتقديم خدمات لصالح مراكز النشاط الأخرى بالبنك.

4- ولإمكانية الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة، فقد كانت آراء عينة الدراسة في أهمية الربط كالآتي :

1/4 إن تحديد وقياس مخرجات خط إنتاج الخدمة يساعد في تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها، وساعات العمل تستخدم كمسبب لإحداث التكلفة.

2/4 يجب تحديد مخرجات كل خط إنتاجي للخدمات الأساسية التي يقدمها البنك.

3/4 يتم تحديد مسببات أداء الأنشطة لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة على المنتجات.

4/4 يجب تحديد التكاليف التي تخص كل مركز نشاط.

5/4 يساعد نظام الـABC على تحديد مسببات التكلفة التي تستهلك كلفة الخدمة.

6/5 هناك صعوبة في تحديد مسببات التكلفة المناسبة في البنك في ظل النظام التقليدي.

3/4 الاستنتاجات

على ضوء ما سبق توصل الباحث لعدة استنتاجات منها :

1- يمكن أن يؤدي تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة.

2- يمكن تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة إذا توافرت المعلومات الكافية للقيام بذلك.

3- يمكن لنظام التكلفة المبني على الأنشطة تحديد دليل واضح ودقيق لتكاليف الخدمات، كما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات.

4- يؤدي استخدام نظام الـ ABC لتقديم خدمات بكفاءة أكثر، وذلك عن طريق تحديد احتياجات ورغبات العملاء.

4/ 4 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي :

1- ضرورة توفير نظم المعلومات الملائمة لطبيعة البنوك التجارية الكويتية، وتحقيق التكامل بين النظم لدى المراكز الرئيسية والفروع في البنوك.

2- الاهتمام من قبل المنظمات العلمية والجامعات بعقد دورات تعريفية بنظام التكلفة المبني على الأنشطة (ABC)، وبيان الفوائد من تطبيق هذا النظام.

3- تدريب العاملين في أقسام المحاسبة في البنوك التجارية الكويتية على استخدام نظام التكلفة المبني على الأنشطة، وإمكانية الاستفادة من خبرات وتجارب البنوك الأخرى التي طبقت بالفعل هذا النظام .

4-العمل على توفير البنية الأساسية اللازمة لتطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة ، مثل توفير أنظمة محاسبية متكاملة تستطيع توفير معلومات ملائمة وبالسرعة المطلوبة .

5- الاهتمام بتحسين وتطوير المنتجات التي تقدمها البنوك بشكل عام والبنوك التجارية الكويتيـــة بشكل خاص.

6- عدم تجاهل موضوع دمج الأنشطة المتشابهة ، واستبعاد أوتخفيض الأنشطة التي لاتحقق قيمة مضافة .

الدراسات المستقبلية المقترحة

يقترح الباحث استمرار البحث في تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية في دول أخرى أو في خدمات أخرى .

قائمة المراجع

1/5 المراجع العربية

2/5 المراجع الأجنبية

المراجع

1/5 المراجــع العربية

- **القرآن الكريم.**

الكتب :

– سفيان، سليمان ومجيد الشرع، 2002،" **المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات ورقابة**"، دار الــشروق، عمان، الأردن .

– محرم، زينات وشحاته، 2005، "**أصول محاسبة التكاليف**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- نور، أحمد ، 1993، "**محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية**"، **مؤسسة شباب الجامعة** ، الإسكندرية

– هورنجرن، فوستر وداتار، 2007، "**محاسبة التكاليف": مدخل إداري، ترجمة أحمد حجاج، (ج1)** دار المريخ للنشر، الرياض.

الدوريات :

– جهماني، عيسى، والعمري ، أحمد، 2003 ، "تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنــوك التجاريــة العامة في الأردن : دراسة ميدانية"، **مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنــسانية والاجتماعيــة** المجلد 19 ، العدد 12، ص ص 682 – 709.

– سامي، مجدي محمد، 2000، "مدى فعالية نظام تكاليف النشاط ABC كنظام لمعلومات التكاليف"، **البحوث التجارية**، المجلد ،22 العدد 2، ص ص 373–421.

– الشيخ، عماد يوسف، 2001، "نظام التكاليف المبنى على الأنشطة"، **الإداري**، المجلد 23، العدد 6، ص ص 149–189.

- الشقاحين، رياض مصلح، 2005 ، "**الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة في الشركات الصناعية الأردنية**"، **المجلة العلمية**، المجلد 45، العدد 3، ص ص 174-194.

- صالح، رضا إبراهيم، 2002، "مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات"، **الإدارة العامة**، المجلد 42، العدد 1، ص ص43-98.

- مطارنة، غسان فلاح، 2003، "**مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط في البنوك التجارية الأردنية**"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، المجلد 27، العدد الأول، ص ص 323- 344 .

- العلكاوي، طلال جيجان، 2002،" **تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية**"، **مجلة البصائر**، المجلد 8، العدد1، ص ص65-97.

- الكخن، محمد، ونصر عبدالكريم، ورشيد فائق، 1997، "مستلزمات تطبيق نظام التكاليف المبنية على أساس الأنشطة ABC في بعض الشركات الصناعية الفلسطينية"، دراسات نظرية وميدانية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 36، العدد 4، ص ص 494-510.

- النشار، تهاني، 1996، "إستخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط في البنوك التجارية المصرية : منهج إجرائي مقترح"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، المجلد 20، العدد 2، ص ص 105-131.

- النشار، تهاني، 2004، "العلاقة بين هيكل التكاليف الإضافية ومؤشرات عدم ملاءمة نظام التكاليف: إطار مقترح، دراسة تطبيقية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، المجلد41، العدد 1، ص ص 283-335.

الرسائل الجامعية :

- أبو الهيجاء، خالد صبحي، 2001،" **نظام التكاليف المبني على الأنشطة: حالة الشركات الصناعة في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- ارشيدات، مروان، 2005، "**نظام محاسبة تكاليف الأنشطة ABC نموذج مقترح لصناعة الفوسفات: شركة مناجم الفوسفات الأردنية حالة دراسية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

- ارشيد، عقلة نواش ، 1999، "**العوامل المؤثرة على مدى استخدام التكاليف غير المباشرة: دراسة على المصارف العاملة في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- البشتاوي، سليمان حسين،2001، "**تقويم الأداء وفق نظام الـ BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة: دراسة ميدانية على أحد البنوك الأردنية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

- عبدالغني ، عامر،2005، "**إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في قطاع الخدمات الأردني**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

- العمري ، محمود،2003، "**دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، أربد ، الأردن.

- فرحات، منى خالد، 2004، "**نظام التكلفة حسب الأنشطة ABC**" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق، سوريا.

2/5 المراجع الأجنبية

BOOKS:

-Adams, Steven J, Pryor, Leroy J , Keller, Donald E , and Harston, Mary E , 2000, "**Management Accounting Information",** U.S.A: South-Western College Publishing.

- Drury, Colin, 2001, "**Management Accounting for Business Decision",** 2 Ed , USA: Thomson Learning.

-Hilton, Ronald W, 2002, **"Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment**", 5th Ed , USA, McGraw-Hill.

- Horngren, Charles T, Datar, Srikant M, and Foster George, 2003, **"Cost Accounting: A Managerial Emphasis"**, 11 th Ed, USA, Prentice- Hall.

- Horngren, Charles T, Datar, Srikant M, and Foster George, 2005, **"Cost Accounting : A Managerial Emphasis"**, (12th Ed) , New Jersey: Prentice-Hall.

- Molyneux, P, 1991, "**Banking: An Introductory Text"**, London, Mecmillan Education Ltd.

- Sinkey, J, JR, 1986, **"Commercial Bank Financial Management, in the Financial-Services Industry"**, Second Edition, (New york: Macmillan Publshing Company).

JOURNALS:

- Abdallah, Abed Al-Nasser, 2008," Why Did ABC Fail at the Bann of China?", **Management Accounting Quarterly**, an article available at SSRN:http-ssrn.com.

- Al – Basteki, Hassan, 1994, "Measuring and reporting Cost of Quality: Application in Banking", **Journal of bank cost and management Accounting**, Vol.7, No.3, pp: 31 – 35.

- Bambert Linda Smith, and Hughes, 2001, "Activity-Based Costing in the Service Sector**, Issues in Accounting Education**, Vol. 16.Iss 3.

- Clarke Peter and Mullins Tracy, 2001, "Activity-Based Costing in the Non-Manufactyring Sector in Ireland"**, Irish Journal of Management**, Vol. 22. Issue 2.

- Cooper, Robin and KapIan, Robert, S, 1988, "How Cost Accounting Distorts Product Costs", **Management Accounting,** 69 (10), p p 90-102.

- Cooper, R, and Slagmulder, 2003, "Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries"**, Cost Management**, pp 23-30 .

- Cooper , R, and Slagmulder, 2004, "Cost Analysis Outside the Organization" **, Cost Management,** pp 44-46 .

- Druty, C, 1990, **"Cost Control and Performance Measurement in an AMT Environment"**, Management Accounting (England), (Nov), pp 40-46.

- Dugdale, D, 1990, **" The Uses Of Activity- Based Costing"**, Management Accounting (England), (October), pp 36-38.

- Gauharou. Barbara, 2000, "Activity-Based Costing at DSL Client Services"**, Management Accounting Quarterly**, pp 4-11.

- Hitt, D, 1995, **"Multi-Dimensional Databases are Good for ABC"**, Management Accounting, (Sept), pp 28-30.

- Hilton, R, 1991, **"Managerial Accounting: Intarnational Edition"**, (New York:McGraw-Hill, Inc).

- Kaplan, Bosten, 2005, "Activity based costing: Modified approach pp.296-299 .

- Kennedy, A, 1995, **"Activity-Based Management and Short- Term Relevant Cost"**, Management Accounting, (June), pp 27-29.

- Kolari, and Zardkoohi, 1987, **"Improving the Qulity of Banking Services",** National Productivity Review, (May), p 30.

- Lustsik, Olga, 2004, " **Can E-Banking Services Be Profitable?**", University of Tartu, Faculity of Economics and Business Administration.

- May, M, 1995, **"An Activity-Based Approach to Recouree Accounting and Budgeting in Government"** Management Accounting, (July,August), p 27.

- Mike Merz,C, and Hardy, A, 1993, " **ABC Puts Accountants on Design Team at HP"**, Management Accounting, (Sept), pp 22-27.

- Ness, J, and Cucuzza, T, 1995, **"Tapping the Full Potential of ABC",** Harvard Business Review, (July,August), pp 130-138.

- Peavey, D, 1990, **"It is Time for a Change"**, Management Accounting, (February), pp 31-36.

- Rotch, W, 1998, **"Activity- Based Costing in Service Industries"**, Journal of Cost Management, Vol. 4, No. 2, (Summar), pp 4-14.

- Ruhle, J, 1995, **" Activity- Based Variance Analysis",** Journal of Cost Management, Vol. 8, No. 4, (Winter), pp 38-47.

- Sharman, P, 1990, **"A practical Look at Activity-Based Costing"**, CMA Magazine, Vol. 64, 1, (February), pp 8-12.

- Searcy L .D, 2004, "Using Activity Based Costing to Asses Channel Customer Profitability" **, Management Accounting Quarterly** , Vol.5 , No.2.,Available(online):EBSCOhost.htm.

Tarawneh, Medhat, 2006," A Comparison of Financial in the Bank Sector": Some Evidence from commercial Banks. **International Research Journal of Finance and Economics**,Vol, 3, pp 101-112.

- Turney, Peter B. and Stratton, Alan, J., 1992, " Using Activity-Based Costing to Support Continuous Improvement". **Management Accounting,** 74 (3), p p 46-50.

DESSIRTATIONS:

- Alejandro, Juan N: 2000, **Using Activity-Based Approach for Estimating the Costs of college and University Academic Programs**, Dissertation, Baylor University. U. S.

قائمة المـــلاحق

1/6 قائمة إستبانة الدراسة

2/6 أسماء البنوك محل الدراسة

1/6 استبانة الدراسة

السادة العاملين في البنوك التجارية المحترمين

تحية طيبة وبعد...

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وذلك بهدف التعرف على مدى **ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية**، لما لديكم من خبرة ودراية في هذا المجال، فإنكم قادرون بلا شك على المساهمة في إثراء هذه الدراسة، من خلال إجاباتكم على الاستبانة المرفقة بما يمكن الباحث من الحصول على البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة، علما بأن هذه الاستبانة مخصصة لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث

خالد هادي العجمي

للاستفسار أرجو الاتصال على هاتف رقم (66000761) أو (55941199).

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

أرجو الإجابة على هذا الجزء من خلال وضع إشارة (x) في المكان الملائم لوضعك:

المتغير	فئات المتغير	الإجابة
المركز الوظيفي	مدير عام	
	مدير مالي	
	محاسب مالي	
	محاسب تكاليف	
	مدقق داخلي	
	محاسب إداري	
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	
	بكالوريوس	
	ماجستير	
التخصص العلمي	محاسبة	
	علوم مصرفية	
سنوات الخبرة	سنة – 5 سنوات	
	6 – 15 سنة	
	16 – 20 سنة	
	21 سنة فأكثر	

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

الفرضية الأولى: لا يمكن تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية .

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يمكن تحديد العناصر الأساسية للتكاليف في البنك.					
2- يمكن تعريف خطوط الخدمة المختلفة بالبنك.					
3- من الواجب تعريف خط إنتاج خدمة الحسابات الجارية في البنك .					
4- هناك خط خدمي واحد لجميع أنواع القروض في البنك.					
5- يمكن تتبع عناصر التكاليف المباشرة لكل خط خدمي بالبنك.					
6- إن تحديد تكلفة الخدمة يضعف من عملية تقييم الأداء من قبل إدارة البنك.					
7- يمكن تتبع عناصر التكاليف المساعدة للأنشطة المدعمة لخطوط الخدمة الأساسية.					
8- يمكن تتبع التكاليف					

الإضافية في البنك.					
9- يمكن تحديد التكاليف الإضافية باستخدام مسببات التكلفة.					
10- يعد نشاط تشغيل البيانات داعما أساسيا في البنك.					

الفرضية الثانية: لا يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات.

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11- يمكن تحديد أنواع الأنشطة الأساسية والخدمية.					
12- يسهل تجميع الأنشطة في مجموعات متناسقة لتنظيمها في مراكز النشاط في البنك.					
13- يتطلب الحصول على معلومات دقيقة عن الأنشطة مراجعة الخريطة التنظيمية للبنك.					
14- يتطلب توفير خرائط تدفق تحديد دقيق لأنشطة البنك.					
15- من الممكن تحديد					

الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك.					
16- من الممكن تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لعملاء البنك.					
17- إن الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك تؤثر في خفض أو ارتفاع التكاليف.					

الفرضية الثالثة: لا يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء الأنشطة.

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18- تقدم مراكز الخدمات خدمات لصالح مراكز النشاط الأخرى بالبنك .					
19- تقوم مراكز النشاط المدعمة بأداء أنشطة لصالح مراكز نشاط التشغيل المباشر في البنك .					
20- يصعب تحديد الزمن اللازم لقيام مركز النشاط المدعم بأداء نشاط معين لصالح مركز النشاط الأساسي .					

21- يصعب تحميل تكلفة مركز النشاط الأساسي على مراكز النشاط التي تستفيد من خدماته .					
22- يصعب تتبع تكلفة مركز النشاط الأساسي على خدمة مصرفية معينة .					
23- تخصيص وتتبع التكاليف يساعد على تحديد مسببات استخدام الموارد .					

الفرضية الرابعة: لا يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات <u>التكلفة</u>.

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24- يجب تحديد التكاليف التي تخص كل مركز نشاط .					
25- تستخدم عدد ساعات العمل كمسبب لإحداث التكلفة .					
26- يتم تحديد مسببات أداء الأنشطة لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة على					

المنتجات.					
27- يجب تحديد مخرجات كل خط إنتــاجي للخــدمات الأساسية التي يقدمها البنك.					
28- يساعد تحديد وقيــاس مخرجات خط إنتاج الخدمــة في تحديد النتائج المرغــوب في تحقيقها.					
29- هنــاك صــعوبة فــي تحديــد مــسببات التكلفـــة المناسبة في البنك.					
30- يساعد نظــام التكلفـــة على أساس النــشاط علـــى تحديد مسببات التكلفة التـــي تستهلك كلفة الخدمة .					

2/6 أسماء البنوك محل الدراسة

تسلسل	إسم البنك	سنة التأسيس	عدد الفروع
.1	بنك الخليج	1960	40
.2	البنك الأهلي الكويتي	1967	18
.3	البنك التجاري الكويتي	1960	51
.4	بنك الكويت الوطني	1952	56
.5	بنك برقان	1977	19